مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية

دراسة تقييميه مقارنه

اعداد

أسماء توفيق رشيد عمر

المشرف

الأستاذ الدكتور فريد النصيرات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الجودة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب / 2013

نموذج ترخيص

أنا الطالبة: أسماء توفيق رشيد عمر أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية
دراسة تقييمية مقارنة

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالبة: أسماء توفيق رشيد عمر
التوقيع:
التاريخ: ١٤/ ٨ /٢٠١٣

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية / دراسة تقييميه مقارنة) أجيزت بتاريخ ٢٠١٣/٧/٢٣

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور فريد توفيق نصيرات، مشرفاً أستاذ / إدارة الأعمال	....
الدكتور موسى سلامه اللوزي، عضواً أستاذ / عميد كلية الأعمال / إدارة عامة	....
الكتور زعبي محمد الزعبي ، عضـــواً أستاذ / رئيس قسم ادارة الأعمال / إدارة أعمال	....
الدكتور خضير كاظم الفريجات، عضواً أستاذ / إدارة الأعمال / الجامعة الهاشمية	....

الأهـــــــداء

إلى الشمعة التي أضاءت لي درب العلم..........

والدي العزيز الذي منحني الحنان والعطاء....والدتي نبع الصبر والوفاء والحنان...

زوجي الغالي ينبوع الحب والدفء والأمان الذي تحمل العناء والبعد عنه لانشغالي بهذه الدراسة.

إلى من استنشق الهواء من اجلهم أولادي الأعزاء ولاء ، زيد ، عبد الرحمن.

إلى من قدم لي العون والنصح طيلة فترة دراستي .... أساتذتي الكرام .

اهدي ثمرة ما أعانوني على انجازه وإتمامه بعد الخالق عزّ وجل.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبة ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز التنفيذ، إلى كل من كان سببا في تعليمي وتوجيهي و مساعدتي.

إلى الفاضل المشرف على الرسالة أ. د فريد توفيق نصير. حيث لم يأل جهدا في إرشادي وتوجيهي أثناء عملي في الرسالة ، وأعانني على تخطي الصعاب.

كما وأتقدم بالشكر لكل من الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كذلك أقدم شكري للأساتذة المحكمين الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة

وأخيراً أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم يد العون والمساعدة لإتمام هذه الدراسة.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

١٦	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٨٠
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً	٨٢
١٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً	٨٣
١٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٨٥
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٨٧
٢١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٨٧
٢٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٨٩
٢٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..	٩٢
٢٤	الفروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات الأرنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة للمتغيرات السابقة..	٩٣
٢٥	الفروق في ثقافة الجودة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة	٩٥
٢٦	الفروق في فلسفة المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة	٩٧
٢٧	الفروق في أهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة	٩٨

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية

دراسة تقييميه مقارنه

اعداد

أسماء توفيق رشيد عمر

المشرف

الأستاذ الدكتور فريد النصيرات

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم ومقارنة توفر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها الخامسة، والوزارات والمؤسسات التي شاركت لأكثر من مره في الجائزة ولم تحصل عليها.ومعرفة إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت عليها وتلك التي لم تحصل عليها تعزى لتوفر ثقافة الجودة الشاملة.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على رؤساء معايير الجائزة واحد الأفراد المشاركين العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية وعددها ٢٩ وزارة ومؤسسة ، واعتمدت الاستبانه كأداة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع ٢٩٠ استبانه مقسمة الى (١٤٠) استبانه على العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، و (١٥٠) استبانه على العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي أعيد منها ما نسبته ٨٩% ، وقد تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة، واختبار العينة المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار فرضيات الدراسة ، وفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية..

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر ثقافة الجودة وحصول الوزارة أو المؤسسة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي. و تبين أن الفروقات لثقافة الجودة بكافة عناصرها (فلسفة العمل ، الأهداف ، نهج الإدارة، الموقف تجاه

كتلقي الخدمة ، نهج حل المشكلات ، العلاقة مع المزودين ،نهج تحسين الأداء) كانت داله احصائياً ولصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن ثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على متلقي الخدمة من خلال تطوير برامج تهتم بتوفير المعلومات الضرورية ، وتبسيط وتسهيل الإجراءات وتقوم بحل المشاكل التي تواجههم ومتابعتها ، والعمل على تعزيز مشاركة العاملين من خلال إشراكهم بأنشطة تطوير وتحسين أداء العمل ، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التركيز على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين المستمر ،و تطوير الأنظمة الإدارية القائمة وتطوير الخطط لإدخال التغييرات .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- ١ -١ المقدمة
- ١ -٢ مشكلة الدراسة
- ١ -٣ أهمية الدراسة
- ١ -٤ أهداف الدراسة
- ١ -٥ الدراسات السابقة
- ١ -٦ التعقيب على الدراسات السابقة
- ١ -٧ نموذج الدراسة
- ١ -٨ فرضيات الدراسة
- ١ -٩ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- ١ -١٠ محددات وصعوبة الدراسة

١ + المقدمـــــــة:

تعد ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن و تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح ومن أهم سبل نجاح أي منظمة في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل العمليات التي تتم داخل المنظمة، و ذلك من أجل تحسين و تطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة.(عقيلي : ٢٠٠١)

ويتطلب إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، والتي تتمثل بـالقيم والمفاهيم الإدارية السائدة والقديمة، ونظم العمل التقليدية ،وهي مهمة ليست سهلة فمن الصعب تغيير ثقافة تنظيمية تكونت خلال سنوات طويلة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية للمنظمات متطلبًا لتطبيق الجودة الشاملة أي أن الثقافة التنظيمية تساهم في تقييم أداء الخدمات التي تقدمها المنظمات وتسهل قبول التغيير، وتطبيق التقنيات الإدارية اللازمة ، كما أن العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل عملية اختيار الموظفين ومعايير تقييم الأداء، التدريب وفعاليات التطوير المهني وإجراءات الترقية، من شأنها تعزيز الثقافة التنظيمية في المنظمة (الشهري : 2007)

جاء إنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض انجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها. كما أن الجائزة تهدف لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، وتسعى إلى توفير مرجعية إرشادية وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية. (kaa.Com)

وقد كانت هناك محاولات جادة للارتقاء بالأداء، وبذل جهوداً جادة في وضع استراتيجيات تتبنى عمليات التقييم المؤسسي لبلوغ حالة الجودة الشاملة، سعيا من الوزرارات والمؤسسات الحكومية الأردنية نحو تحسين أدائها، وتقديم إسهامات ونماذج عملية في التغيير نحو التحسين المستمر والأداء الفاعل، وسعيا لتصبح الجودة في مؤسساتنا الحكومية عبارة عن ثقافة.

وتأتي هذه الدراسة بهدف تقييم ومقارنة ثقافة الجودة بين المؤسسات والوزارات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والتي لم تحصل عليها في دورتها الخامسة (٢٠١٠ – ٢٠١١).

ويمكن للباحث أن يفترض منطقياً إن المؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية لديها مستوى عالي من ثقافة الجودة ، وتأتي هذه الدراسة لتفحص هذه الفرضية حيث ستقوم بتقييم مفهوم الثقافة في المؤسسات والوزارات الحاصلة على الجائزة ومقارنتها بتلك التي لم تحصل عليها.

١ – ٢ مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة البحث من عدم الإلمام الواضح بمفهوم ثقافة الجودة ومدى انعكاساتها في تحسين أداء العمليات وفهم العناصر الضرورية التي يتطلب التركيز عليها عند نشر مفهوم الثقافة.

وفي هذا السياق وتحت مفهوم ثقافة الجودة وجد انه من المناسب تسليط الضوء على العناصر المكونة لثقافة الجودة ونشر هذا المفهوم أو الفلسفة في عموم الوزارات والمؤسسات الحكومية. وتطابقاً مع موضوع البحث فان التساؤلات الآتية تعبر عن مضمون مشكلة البحث :

١. ما هي الركائز أو القيم الأساسية لثقافة الجودة وتقييم مستوى هذه الثقافة.
٢. إلى أي مدى تتبنى المؤسسات والوزارات ثقافة حاضنة لمفهوم الجودة الشاملة والذي يحقق التميز انسجاماً مع الاتجاه العالمي المتزايد نحو فلسفة الجودة الشاملة وأهمية التميز في بيئة منظمات الأعمال والخدمات على حدٍ سواء.
٣. هل تختلف المنظمات الحاصلة على الجائزة عن المنظمات التي لم تحصل عليها فيما يتعلق بمفاهيم وثقافة الجودة وما هي أوجه التشابه والاختلاف.

١ ٣ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة مما يلي :

أ. تعتبر هذه الدراسة - في حدود علم الباحثة - من الدراسات الأولى التي تناولت ثقافة الجودة الشاملة كقاعدة أساسية تمكن المؤسسات والوزارات من إحداث تغيير يمكنها من الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

ب. إن موضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحداثة، و تعتقد الباحثة أن هناك محدودية في شيوع ثقافة إدارة الجودة الشاملة بسبب وجود فجوة معرفية في تبني هذا المسعى الإداري الحديث، وتهيئة مستلزمات تطبيقه، وحسن استخدامه من أصحاب القرار والعاملين كافة.

ج. تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها توجه أنظار المعنيين في الوزارات والمؤسسات إلى مكونات ثقافة الجودة التي تمكنهم من تطوير الأداء وتميزه للحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

د. توفير مجالات للبحث العلمي للباحثين في هذا المجال باعتباره ذا أهمية كبيرة.

١-٤ أهداف الدراسة :

تكمن الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها بالآتي:

١. التعرف على الركائز و القيم الأساسية لثقافة الجودة وتقييم مستوى هذه الثقافة

٢. معرفة أوجه الاختلاف والتشابه بين الثقافة السائدة في المنظمات الحاصلة وتلك التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي .

٣. كما يتوقع أن تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى توصيات وحلول من شأنها أن ترقي بثقافة الجودة والأداء المتميز في هذه المؤسسات والوزارات.

١-٥ الدراسات السابقة

نال موضوع ثقافة الجودة الشاملة اهتمام العديد من الباحثين لما له من أثر على الفكر والممارسة الادارية في مختلف القطاعات التي تسعى لتحقيق ادارة الجودة الشاملة ، وبما أن

الدراسات السابقة تعد إطارا معرفياً وأساسا يفيد في انجاز وتكامل الدراسات اللاحقة ، فلا بد من استعراض بعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث.
وقد تم ترتيب هذه الدراسات زمنياً من الدراسات الأحدث إلى الدراسات الأقدم، مع البدء بالدراسات العربية، تليها الدراسات الأجنبية، وذلك وفق الترتيب التالي:

١-٥-١ الدراسات العربية:

دراسة (عبد اللطيف وجوده : ٢٠١٠) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية:(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة) هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية .ولتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت 280 استبانه على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانه أُخضِعت للتحليل التمييزي .وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية)ى وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين :من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت إلى83.2 %.كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة .عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

أجرى (الدجني : ٢٠١٠) دراسة بعنوان " دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم " وهدف البحث التعرف إلى دور عملية التقييم الذاتي لدى العاملين الجامعات.ت الفلسطينية في قطاع غزة والصعوبات ذات العلاقة بالموروث الثقافي التي واجهت عملية التقييم من وجهة نظر فريق التقييم، حيث أجرت الجامعات الفلسطينية مؤخرا تقييما ذاتيا شاملا لكافة مناحي الأداء من خلال معايير ومؤشرات دولي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٠) عضوا شاركوا في عملية التقييم، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتقييم الذاتي المؤسسي

في الجامعات.تخطيط المؤسسي – الحكم والإدارة -النطاق المؤسسي -الموارد المؤسساتية والخدمات) في نشر ثقافة الجودة بدرجة كبيرة، كما توصلت إلى وجود صعوبات متعلقة بقدرة الجامعات على توفير دلائل موثقة تؤكد صحة الإجابات بلغت (٧٠.٢٦%) .ووجود صعوبات تتعلق بتقبل نتائج التقييم وما يتطلبه ذلك من تغيير في مستوى الأداء. وقد أوصى الفرحان، ضرورة إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، وزيادة التوعية بمعايير التقييم الذاتي المؤسسي من خلال عقد ورش عمل ودورات متخصصة تشمل جميع العاملين في الجامعات.

دراسة(الفرحان : ٢٠٠٣) بعنوان " الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني " دراسة تحليلية. " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ، و دراسة العلاقة بينهما ، و معرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات ، و بتطبيقها على عينة عشوائية مكونة من أربعمائة (400) موظفًا من العاملين على مستوى الإدارة الوسطى و الإدارة الإشرافية و المسئولين عن وحدات التطوير الإداري في هذه المؤسسات تبين أن أبعاد الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري تتوفر بنسب متوسطة ومتفاوتة.

وتوصي الباحثة بزيادة الاهتمام بضرورة تحسين مستويات توفر أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام والتركيز على الأبعاد ذات المستويات المنخفضة نسبيًا كقيم الدعم والتشجيع ، كما و توصي بزيادة الاهتمام بضرورة تحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكل عام ومجالات تنمية القوى البشرية ووصف و تصنيف الوظائف بشكل خاص، مع ضرورة مراعاة العلاقات القوية بين أبعاد التطوير ، حيث أن انخفاض أي منها لا بد و أن ينعكس سلبًا على بقية الأبعاد.

دراسة (الطعامنة : ٢٠٠١) بعنوان : إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي : حالة وزارة الصحة في الأردن " هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المبحوثين ، والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق هذا المفهوم بصورة شمولية ،

وخلصت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الوعي بمفهوم الجودة الشاملة لدى المبحوثين ، وأن تطبيق عناصر إدارة الجودة يتم بدرجة متوسطة ، وأوصت الدراسة بضرورة التزام الإدارة العليا ببرامج الجودة وجعلها إستراتيجية ثابتة للعمل في وزارة الصحة.

دراسة (طعامنة : 2001) بعنوان ثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل ثقافة الجودة الشاملة السائدة في بعض الوزارات و الدوائر الحكومية في الأردن ، و توصل الباحث إلى أن هناك مستوى متوسط من توفر ثقافة الجودة الشاملة لدى العاملين في منظمات القطاع العام ، و أن الثقافة السائدة تعطي حرية محدودة للمشاركة و تمكين العاملين ، و تركيز متوسط على المستفيدين " العملاء " ، و لا تكرم بصورة معقولة الإبداع و المبدعين ، و أن فرص التواصل و الاتصالات بين هياكلها التنظيمية لا تزال أقرب إلى الانغلاق منها إلى الشفافية و الانفتاح ، و بالتالي فهي ثقافة نستطيع أن نصفها بأنها تتبع النمط البيروقراطي الروتيني الذي يحتاج إلى بيئة مستقرة و ثابتة لنجاحه ، و بالتالي فإن هذا النوع من الثقافة غير ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالصورة التي تدعم التوجه و لا تجعله رهينة التراجع و الانحسار ، و يوصي الباحث بأهمية تدريب العاملين على مختلف المهارات التي تخلق و تعزز الوعي بالجودة ، و تنمية قدرات العاملين بهدف تكريس مفاهيم ووسائل إدارة الجودة الشاملة و توضح الفارق بين إدارة الجودة الشاملة و ما يتصل بها من نظم أخرى مثل نظام معيار الجودة الدولي الأيزو٩٠٠٠ .

دراسة (الدوسري : ٢٠٠١) بعنوان " اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين " استهدفت هذه الدراسة التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بمملكة البحرين واختبار العلاقات بين اتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والوظيفية : الجنس ، والعمر ، والمستوى التعليمي ، والمستوى الوظيفي ، ومدة الخدمة ، وكذلك الكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وخلصت الدراسة إلى أن اتجاهات عينة الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت

ايجابية ، ووجدت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لاختلاف مدة الخدمة ، والمؤهلات العلمية .

وأوصت الدراسة بضرورة تقديم برامج تركز عل ى الوعي والالتزام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على ضرورة مشاركة العاملين ضمن فرق عمل متعددة، وتوفير نظام للحوافز المادية والمعنوية مع تقدير جهود العاملين.

وقام كل من (الشافعي وناس :٢٠٠٠) بإجراء دراسة نظرية " ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر " بهدف تطوير الفكر الإداري التربوي المصري. بالإضافة إلى حث المسئولين والقائمين على أمر الإدارات التعليمية إلى مدخل إدارة الجودة، وإمكانية الاستفادة منه والاسترشاد به في تطوير الفكر الإداري التربوي بمصر. واستخدم الباحثان المنهج المقارن لمعالجة موضوع الدراسة من خلال المدخلين التاليين :

المدخل الوصفي التفسيري :بهدف وصف عناصر ثقافة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التربوي في كل من اليابان ومصر.

المدخل التحليلي المقارن بهدف تحليل عناصر الدراسة، وتوضيح إمكانية الاستفادة من ثقافة الجودة في اليابان في تطوير الفكر الإداري التربوي بمصر وتحسينه.

وانتهت الدراسة إلى وجود تباينات بين كل من اليابان ومصر، وذلك في كثير من العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة ومتابعة وتقويم، وأنه بالإمكان الاستفادة من النموذج الياباني في المجالات الخمسة.

١-٥-٢ الدراسات الأجنبية:

قام كل من (Sarah Jinhui Wu, Dongli Zhang, Roger G. Schroeder: 2011)

بدراسة Customization of quality practices: the impact of quality culture",

International Journal of Quality & Reliability Management وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة كيف يتعين على الشركات تخصيص الممارسات للحصول على جودة والحفاظ على

ميزة نوعية في تطوير ثقافة الجودة. وتسعى الورقة إلى اعتماد إطار March’s learning وتمييز ممارسات إدارة الجودة في حزمتين: الاستغلال والاستكشاف. واعتمدت منهجية الدراسة استبيانا ت مسحية في ٢٣٨ مصنع تقع في ثمانية بلدان وتم اختيار ثلاث صناعات لاختبار الفرضيات. وقد تصنيف العينة في مجموعتين اعتمادا على نضج ثقافة الجودة، وتحليل الانحدار في كل مجموعة من مجموعات للمقارنة.

ومن خلال تحليل البيانات أظهرت النتائج أن ممارسات الجودة لها علاقة وثيقة بنتائج الأداء عندما لم تصبح ثقافة الجودة هي ثقافة التنظيم السائدة. وعلى النقيض من ذلك، فان ممارسات الجودة لها علاقة وثيقة بأداء العمليات بعد أن تصبح ثقافة الجودة تلعب دورا حاسما في الثقافة التنظيمية.

وتشير النتائج إلى متى يكون من الأنسب اعتماد المنحى الاستكشافي في ممارسات الجودة، ومتى يكون المنحى الاستغلالي في إدارة البرامج أكثر فاعلية.

دراسة (K.A.S.P. Kaluarachchi: 2010) بعنوان Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case الغرض من هذه الورقة هو تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة من خلال ممارسات في مستشفيات القطاع العام السريلانكي ، الذي يمارس الأسس اليابانية 5-S في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقد نجحت في الحصول على العديد من جوائز الجودة الوطنية. وتم جمع البيانات من خلال الملاحظات المباشرة وإجراء مقابلات قصيرة والملاحظة من خلال المشاركة، والمقابلات المتعمقة، والحصول على وثائقي ذات الصلة و الأدلة لتوظيف نظرية الأرض. إن المدير ورؤساء الأقسام والأطباء والتمريض والممرضات والمساعدين الطبيين، وموظفي القبالة والكتبة، وموظفي الدعم للمستشفى أداة مناسبة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات النوعية وفقا لمتغيرات البحث.

توصلت هذه الدراسة إلى انه بالرغم من الخصائص الثقافية للمستشفى، إلا أنها وجدت انخفاض الطاقة، وانخفاض تجنب عدم اليقين، الفر دانية منخفضة، والذكورة منخفضة. كما حددت الدراسة التزام الادراة العليا ، وارتفاع التزام الموظفين، وارتفاع تركيز أصحاب المصلحة، وتكاملية عالية من التحسين المستمر، وارتفاع ثقافة الجودة، وعلاوة على ذلك وجدت الدراسة الثقافة السائدة في المستشفى داعمة وايجابية للممارسات إدارة الجودة الشاملة .

وفي النهاية توصي هذه الدراسة بضرورة التغلب على المعيقات في ثقافة المؤسسة من خلال إجراء دراسات مستقبلية بشكل أوسع واشمل لمنظور ثقافة المنظمة.

دراسة (Barbara Trerise : 2010) بعنوان Establishing an organizational culture to enable quality Improvement In Health Service والهدف من هذه الدراسة هو وصف الاستراتيجيات المتعمدة والمستمرة من قبل بروفيدانس للرعاية الصحية بناء ثقافة ترتكز على الجودة والسلامة والابتكار. بدأت بروفيدانس للرعاية الصحية عددا من الاستراتيجيات لبناء ثقافة من شأنها أن تمكن المنظمة من العيش قيمته التميز. وكانت أهداف الدراسة تعريف ووضع إطار لتحقيق تلك الأهداف. حيث تم إجراء تغييرات على الهيكل التنظيمي لدعم التغيير والتحسين.تم إنشاء مفتاح هياكل القيادة والحكم لتمكين تنمية الثقافة، ورصد الأداء، وتحديد أولويات التحسين، وفرق الدعم. ورافق هذه الجهود قيادة فعالة من الرئيس التنفيذي، وفريق وبرامج تطوير الموظفين وتوحيد مشروع إدارة المنهجيات.

بينما كان هناك تقدم في عملية التغيير كان هناك إنجاز و تحسينات كبيرة. وترد أمثلة للتدليل على عمق واتساع تلك التحسينات. إن الدروس الأساسية المستفادة هي أن بناء ثقافة يتطلب الصبر والجهد الشاملة التي تتواصل على مر الوقت والتغييرات في الإدارة.

توصلت هذه الدارسة إلى إعطاء الفرصة لمعرفة الكثير عن بناء الثقافة وأن تكون هناك الرغبة والدافع في الفرق والقادة لجعل التحسين مستمر. وانه يجب أن تكون لبناء الثقافة إستراتيجية متعمدة متواصلة على مر الزمن وعبر الإدارات المختلفة ، وان تتضمن هذه الإستراتيجية الاستثمار، والصبر، والقيادة، وتحسين المشاريع (الكبيرة والصغيرة؛ الناجحة وغير الناجحة) وبناء المهارات والثقة كأساس للمزيد من العمل التحويلية ، وتمكين موارد الدعم المركزية للمنظمة لنهج تحسين من منظور استراتيجي، وهذا هو في النهاية العمل الشاق ولكنه مجزي للغاية بالنسبة للمنظمة، للموظفين، والخدمة.

أما دراسة (Ulf Daniel Ehlers: 2010) Understanding quality culture", Quality Assurance in Education, وكان الغرض من هذه الورقة هو تطوير فهم شامل للجودة في

التعليم العالي الذي يكشف عن المناقشات الدائرة حاليا حول معايير جودة عملية الاعتماد، واقتراح نموذج لتعزيز ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية.

منهجية هذه الدراسة تستند إلى الإطار المفاهيمي في مجال البحوث ذات الصلة في مجال تطوير جودة التعليم، ويتكامل ذلك مع سلسلة سبق نشرها والمتعلقة بجودة المنهجيات وجودة محو الأمية و الجودة كمفهوم متعدد الأبعاد. واقتربت الجودة من منظور العلوم التربوية، والتي تفهم على أنها علاقة بين جميع المشاركين والموارد التعليمية. إن هذه الورقة تضع الأساس لفهم شامل وتحليل ثقافة الجودة في المؤسسات، مع التركيز على التعليم العالي.

على الرغم من أن هذا الفهم للجودة كجزء من الثقافة التنظيمية اكتسب المزيد من الأهمية فانه لا يزال هناك نقص في البحوث والدراسات والفهم النظري للظاهرة في حد ذاته. تطوير الجودة في التعليم العالي غالبا ما تكون محدودة بسبب بيروقراطية التوثيق ، ويتجاهل تطوير الجودة باعتبارها ثقافة شاملة للمؤسسة. ومع ذلك هناك حاجة إلى التركيز على نشر ثقافة الجودة التي تمكن الأطراف الفاعلة الفردية باستمرار لتحسين ممارساتها التعليمية.

وقام **(Ali Mohammad Mosadegh Rad : 2006)** بدراسة **The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management**، والغرض من هذه الورقة هو تحديد تأثير القيم الثقافية على نجاح إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة أصفهان – إيران . استخدمت الاستبانة كأداة قياس بهدف الحصول على ردود من مديري المستشفيات والموظفين. جمع البيانات تضمن الخصائص التنظيمية للثقافة في مستشفيات جامعة أصفهان ودرجة نجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاكل تنفيذها في هذه المستشفيات وجدت الورقة أن نجاح إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات جامعة أصفهان كان متوسط. وكان تنفيذ إدارة الجودة الشاملة منخفضة جدا. ووجدت أن الأثر الأكبر لإدارة الجودة الشاملة كان في إدارة العمليات، والتي تركز على العملاء والقياديين و الإداريين، وكانت أقل تأثير في التركيز على الموردين ونتائج الأداء، والتخطيط الاستراتيجي والتركيز عل ى الموارد المادية. وكانت مشاكل الموارد البشرية، وتقييم الأداء والمشاكل الإستراتيجية أهم العوائق لنجاح إدارة الجودة الشاملة على التوالي.

بالرغم من أن هذه الدراسة تم إجراؤها في إيران، فإنه من المتوقع أن هذه النتائج قد تكون لها صلة على نطاق أوسع. هذه الدراسة قد تكون بمثابة أساس للدراسات المستقبلية في مختلف البلدان. لذلك فمن المستحسن أن يتم تكرار هذه الدراسة في بلدان مختلفة. ويمكن لنتائج هذه الدراسات أن تكون مفيدة جدا لتطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة التي يمكن تنفيذها بسهولة ونجاح في سياق متعدد الثقافات.

دراسة كل من (Daniel I. Prajogo, Christopher M. McDermott : 2005)

بدراسة بعنوان the relationship between total quality management practices and organizational culture العلاقة بيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة وكانت هذه الدراسة تهدف إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية وذلك بهدف التعرف على ثقافات التي من شانها تحديد النجاح في تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وهذه الدراسة تقوم على اختبار وجهات النظر المتنافسة الواحد ضد التعددية، تم تصميم ووضع البيانات التجريبية من ١٩٤ منظمة في أستراليا. وظفت الدراسة معايير الجائزة الوطنية " مالكوم بالدريج " كإطار لإدارة الجودة الشاملة وبنت على نموذج القيم المتنافسة لتأطير الثقافة التنظيمية. وكان تحليل لبيانات باستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية.

وجاءت نتائج الدراسة لتدعم وجهة النظر التعددية، بينما أن هناك مجموعات فرعية مختلفة من ممارسات إدارة الجودة الشاملة يتم تحديدها من خلال أنواع الثقافات المختلفة. ومن المثير للاهتمام، انه قد وجدت ثقافة الهرمية لديها علاقة وثيقة مع بعض ممارسات إدارة الجودة الشاملة. بالإضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أنه على الرغم من أن العوامل الثقافية التي تقوم عليها مختلف عناصر إدارة الجودة الشاملة هي متباينة، إلا انه يمكن للمنظمات العدائية، تنفيذها في وئام.

إن المغزى الرئيسي من هذه الدراسة هو أن المنظمات تحتاج إلى استيعاب الأهداف المتباينة من خلال تطوير نظام و / أو الهيكل الذي يسمح بمرونة كافية للتكيف مع مختلف أساليب الإدارة (حتى المتناقضة)، وبين التحكم والمرونة وبين التوجهات الداخلية والخارجية، بحيث يمكنهم الحصول على فوائد من عدة أبعاد في إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Lawrence M. Corbett, Kate N. Rastrick : 2000) دراسة بعنوان Quality performance and organizational culture: A New Zealand study جودة الأداء والثقافة التنظيمية: لسنوات عديدة اعتبرت الثقافة عنصرا هاما من عناصر نجاح التنظيم بشكل عام وإدارة الجودة الشاملة وتحسين الجودة على وجه الخصوص. تناولت هذه الدراسة ثقافة إدارة الجودة والأداء في عينة من المنظمات الصناعية في نيوزيلندا . وقد تم قياس الثقافة باستخدام نوعية مخزونات الثقافة التنظيمية، وقد تم قياس الأداء باستخدام الأسئلة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الإد ارات المختلفة الثقافة لديها ارتباطات مع مؤشرات الجودة مثل: مطالبات الضمان، نسبة الأخطاء " الخلل"، ونسبة جودة المفتشين لعمال الإنتاج، والتسليم الكامل في الوقت المحدد. لم يكن وجود علاقة هامة بين الثقافات التنظيمية وتكلفة الجودة، أو مع نوعية المورد.كما توصلت الدراسة إلى أن فهم العلاقات بين الثقافة والجودة قد تكون قادرة على تطوير المزيد من منظمات فعالة وقادرة على المنافسة.

١-٦ التعقيب على الدراسات السابقة :

ومن خلال العرض السابق للدراسات والبحوث التي أجريت في الموضوع مدار البحث يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع الدراسات العربية والأجنبية التي تم استعراضها توصلت إلى أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من فائدة تعود على منظمة العمل ، ذلك أن فهم العلاقة بين الثقافة والجودة يكون له الأثر على تطوير قدرة المنظمة التنافسية بالإضافة إلى أن تعزيز الوعي بالثقافة يدعم الإبداع والعمل الجماعي .
- أجريت غالبية الدراسات السابقة في بيئات عربية أو غربية، و تناولت بالمجمل موضوع ثقافة الجودة في الميدان التربوي والصحي والصناعي، سواء كان ذلك في الجامعات، أم في المدارس أو المستشفيات والمصانع . اما بخصوص الدراسات التي تناولت مفهوم ثقافة الجودة في القطاعات الحكومية فقد أوضحت ضرورة تعريف مفهوم الجودة الشاملة وأهميته وتنمية قدرات العاملين بهدف تكريس مفاهيم ووسائل إدارة الجودة.

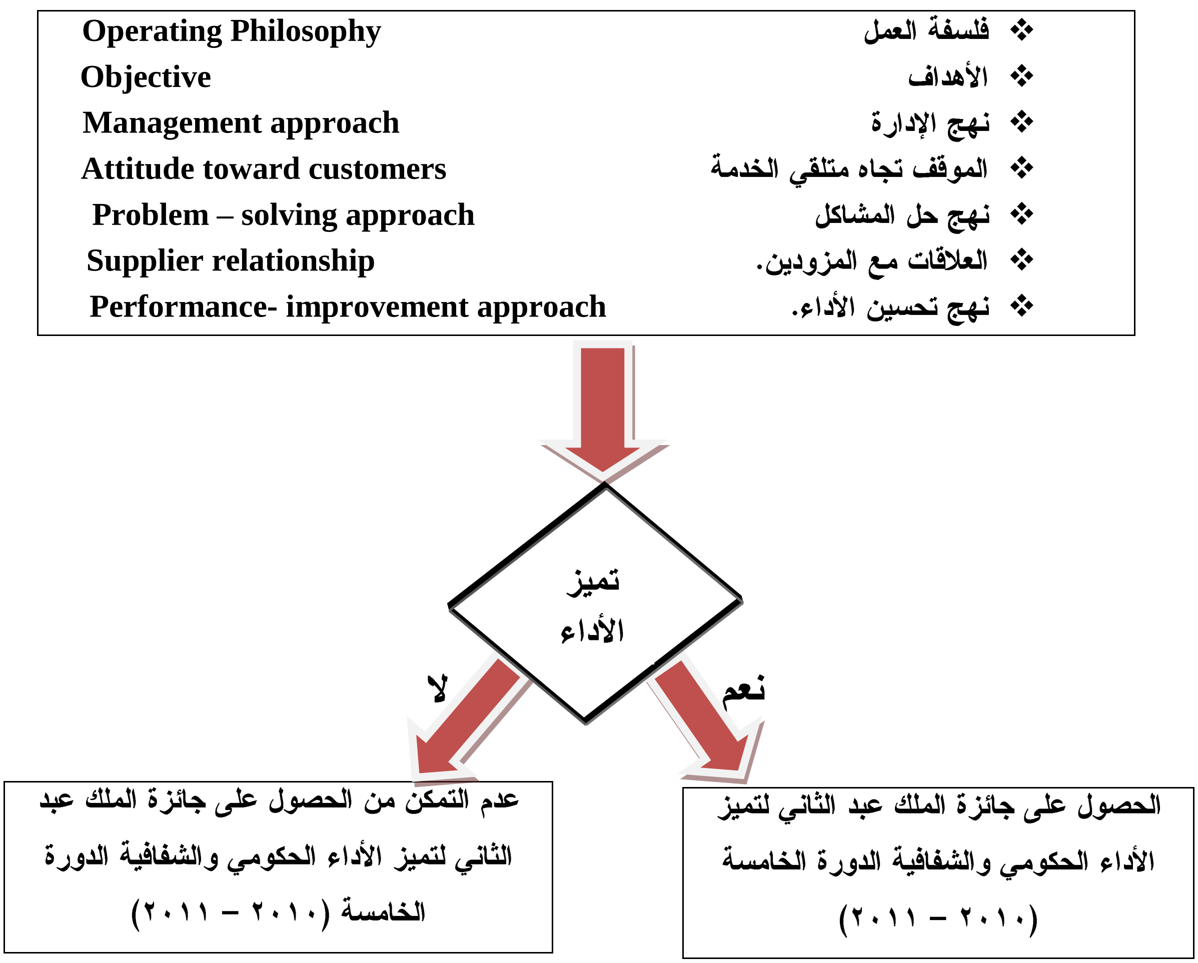
- إن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على أن لإدارة الجودة الشاملة أهمية قصوى في تحسين أداء المؤسسات حتى تستطيع التعامل مع الظروف المتغيرة للبيئة بصورة إيجابية. والعمل على تلبيتها، وبينت أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب تحقيقها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع المستويات الإدارية ، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل.
- وأبرزت الدراسات كذلك قصورا في إيصال المفاهيم المتعلقة بثقافة الجودة وعدم وضوح في الرؤية لدى الكثيرين، حتى بين أولئك الذين يدًعون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تعالج واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات والمؤسسات الحكومية في الأردن من خلال مقارنة ثقافة الجودة بين الوزارات المؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي وتلك التي لم تحصل عليها في الدورة الخامسة للجائزة.
- كما أنها تسعى للتعرف على دور نشر ثقافة الجودة في تميز الأداء المؤسسي وتطوير المعرفة بالسياسات و الأدوات المؤدية لتحقيق التميز من أجل الارتقاء بمستويات الأداء و الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية في الأردن وفق أرقى معايير الجودة و التميز المعتمدة عالمياً.
- إن معرفة مؤشرات الضعف ومؤشرات القوة في توفر ثقافة الجودة بين الوزارات والمؤسسات الحكومية يساعد المنظمات الحكومية على تعديل وتطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم سير العمل كما يمكنها من صقل إمكانياتها وموجود بما يواكب المتغيرات العصرية.

١-٧ نموذج الدراسة:

استناداً الى ادبيات ادارة الجودة الشاملة و انطلاقاً من أهداف الدراسة فان الباحثة اعتمدت النموذج التالي كمقترح لدراسة العلاقة بين توفر ثقافة الجودة الشاملة والحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي .

و يشتمل النموذج على ثقافة الجودة كمتغير مستقل وتميز الأداء الذي يعد أساساً لتمكن الوزارات والمؤسسات من الحصول على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة الخامسة (٢٠١٠-٢٠١١) كمتغير تابع.

ثقافة الجودة



شكل رقم (١)

النموذج النظري للدراسة

١–٨ فرضيات الدراسة :

استناداً الى ادبيات الدراسة واالنموذج النظري المقدم للدراسة فقد تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية لاختبارها:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توفر ثقافة الجودة الشاملة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فلسفة المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نهج الادارة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند في الموقف تجاه متلقي الخدمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نهج حل المشكلات بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة مع المزودين بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الفرضية الفرعية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نهج تحسين الأداء بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

١–٩ التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

أولا: المتغير المستقل:

ثقافة الجودة : تعتبر نظاماً للقيم التنظيمية التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة ، وتحقيق التحسين المستمر لها ، وتتألف من القيم والتقاليد والإجراءات والتوقعات التي تعزز الجودة كمفهوم تنظيمي. وسيتم قياسه من خلال المتغيرات التالية والتي تم الاستئناس بها من كتب (Goetsch & Davis :2010)

١. فلسفة العمل Operating philosophy أهمية إشباع حاجات العملاء و كسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية و الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية ، ذلك ان تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء و نمو المؤسسة في البيئة التنافسية و يؤدي إلى تحقيق أرباح العالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى الطويل . (بن سعيد :١٩٩٨) ويقاس هذا العامل بالأسئلة من البند ١– ٧.
٢. الأهداف Objectives وضع رؤية مستقبلية واضحة ومحدده من خلال وضع أهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة الى تحقيقها اضافة الى تحديد المراحل والخطوات الرئيسة المتبعة لتحقيق تلك الأهداف ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة ، اضافة الى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره (الراشد :٢٠١١)، ويقاس هذا العامل من البند ٨ – ١٤.
٣. نهج الإدارة Management Approach تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين ، حيث يجب تدريبهم ، و تنظيم جهودهم ، و تحفيزهم ، و شحذ هممهم ، وإشراكهم – كفرق عمل – في المعلومات ، و تهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة . و ذلك لإنتاج سلع وخدمات على مستوى عال من الجودة . على أن تعمل هذه الفرق ضمن إطار يشمل ثقافة وقيم و أهداف (بركات : ٢٠٠٧) . ويقاس هذا العامل بالأسئلة من البند ١٥ – ٢١.
٤. الموقف تجاه متلقي الخدمة Attitude Toward Customers وتعني القدرة على تحقيق رغبات, المستهلك بشكل يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة (Jonson:1992) ويقاس هذا العامل بالأسئلة من البند ٢٢–٢٨.
٥. نهج حل المشكلات problem-solving Approach وهي ان تقوم المنظمة بتحليل المشكلات إلى جذورها وعدم الاكتفاء بظواهرها، والتحول لاستخدام فرق عمل لحل المشاكل التي تعترض المنظمة (Goetsch & Davis :2010). ويقاس هذا العامل بالأسئلة من البند ٢٩ – ٣٥.
٦. العلاقة مع المزودين Supplier Relationship أي اختيار و تطوير موردين مناسبين لنظام إدارة الجودة الشاملة كأولوية هامة. و يتطلب الأمر إنشاء علاقات طويلة الأجل معهم

بحيث يوردون أجزاء على مستوى جودة عالية (بركات : ٢٠٠٧) ، ويقاس هذا العامل من البند ٣٦ – ٤٢.

٧. نهج تحسين الأداء Performance-Improvement Approach ويعني تدريب العاملين لرفع كفاءة الأداء والحفاظ على مستوى جودة الأداء وخلق روح الانتماء للمؤسسة من خلال السمعة الطيبة التي حازت عليها المؤسسة (**حلواني ،٢٠٠٤**) ويقاس هذا العامل بالأسئلة من البند ٤٣ – ٥٢.

ثانياً : المتغير التابع

تميز الأداء ويعني أن تحقق وتحافظ المنظمة على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين بما يحقق أهدافها ، ويقاس بالحصول جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في دورتها الخامسة(٢٠١٠–٢٠١١) أوعدمه. (kaa.Com)

محددات وصعوبة الدراسة:

واجهت الدراسة الصعوبات والمحددات التالية :

١. اعتمدت هذه الدراسة على وجهة نظر العاملين في فرق معايير جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في كل من الوزارات والمؤسسات ضمن العينة وإجاباتهم على أسئلة الاستبانة قد تكون مثالية .
٢. الإجراءات المعقدة وطول الوقت المستغرق للتمكن من الحصول على الموافقات لتوزيع الاستبانة على المبحوثين ، مع العلم أن الباحثة لم تتمكن من الحصول على الموافقة لتوزيع الاستبانه في ثلاث من الوزارات والدوائر ضمن العينة وهي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، إدارة السير المركزية ، إدارة الإقامة والحدود . مما أدى إلى تقليص عدد الاستبيانات الموزعة من ٣٢٠ استبانه الى ٢٩٠ استبانه.

٣. اضطرار الباحثة إلى التواجد في كل وزارة ومؤسسة مرات عديدة لتتمكن من توزيع الاستبانات وذلك بسبب عدم تجاوب الأفراد المبحوثين، أ و عدم تواجدهم في مكان العمل، بالإضافة إلى عدم تسليم الاستبيانات في الموعد المحدد.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

٢-١ ثقافة الجودة :

٢-١-١ الثقافة التنظيمية

٢-١-٢ مفهوم ثقافة الجودة .

٢-١-٣ عناصر ثقافة الجودة.

٢-١-٤ الثقافة التقليدية وثقافة الجودة.

٢-١-٥ بناء ثقافة الجودة.

٢-١-٦ تفعيل ثقافة الجودة.

٢-٢ جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي.

٢-٢-١ إنشاء الجائزة

٢-٢-٢ أهداف الجائزة .

٢-٢- ٣ مفهوم الجائزة .

٢-٢-٤ مراحل الجائزة .

٢-٢-٥ فئات الجائزة .

٢-٢-٦ مميزات المشاركة والحصول على الجائزة

٢-٢-٧ المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة .

٢-٢-٨ مراحل دورة الجائزة .

٢-٢-٩ آلية التقييم في الجائزة .

٢–١ ثقافة الجودة :

٢–١–١الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل .وتوفر المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم ترسخ في نفوس العاملين الجدد.

يعرف(القريوتي ، ٢٠٠٨) الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

كما يعرف(أبو بكر ٢٠٠٦) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة .

ويعرف (Jones ،2007) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم، وكذلك مع الناس خارج المنظمة .

وأما(Moorhead and Griffen ،2000) فيعرفان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة والأعمال غير الصحيحة .فالثقافة التنظيمية إذاً تتضمن مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتحكم معايير السلوك لتحدد ما السلوك المقبول؟ وما السلوك المرفوض؟.

عرف (المرسي :٢٠٠٧) الثقافة التنظيمية على أنها: " مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الرئيسة المشتركة بين الأعضاء التنظيميين". وغالباً ما يتم إيجادها عن طريق مالكي المنظمة، ويتم المحافظة عليها من خلال إخبار القصص التنظيمية والاحتفال بأبطال المنظمة. وأما الثقافة المتكيفة Adaptive culture فهي التي تروج مشاركة العمال وتضع أهدافا استراتيجية واضحة للمنظمة وتوجه الجهود نحو تلك الأهداف، وتحدد بشكل فعال القيم والمعتقدا ت التنظيمية وتعلمها ، وكل ذلك بهدف الوصول إلى حجم مبيعات أكبر ، وعائد أفضل على الأصول ،وأرباح مثلي وجودة أعلى، وأخيراً تحقيق رضا العامل الذي يقود في نهاية المطاف لتحقيق رضا الزبون .

وعرف (Thornill ,Lewis ,Millmore&Sounders : 2000) ثقافة المنظمة بأنها " أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة ، والتي طورت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها ، حيث تظهر في ترتيبات موادها ، وفي سلوكيات أعضائها "

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم .ويؤكد ذلك (Mallak : 2001) فيذكر بأن للثقافة التنظيمية دوراً في توجيه اتخاذ القرار من قبل الموظفين في حال عدم وجود قواعد أو سياسات مكتوبة. ومن ثم يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة مما يؤثر في كفاءة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة.

أن وظائف الثقافة التنظيمية لها وظيفتين أساسيتين هما: (Daft :2001)

١. إحداث التكامل والنسق الداخلي، إذ تسهم الثقافة في تأسيس نظام العمل الجماعي وطرائق الاتصال وبيان السلوك المقبول وغير المقبول.

٢. التكيف الخارجي مع البيئة، إذ تساعد الثقافة التنظيمية على وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية كالعملاء والتجاوب مع احتياجاتهم وتوقعاتهم والمنافسين وطرائق التعامل معهم.

أما (Thornill ,Lewis Millmore&Sounders : 2001) يلخص وظائف الثقافة التنظيمية كما يلي:

١. إعطاء أفراد المنظمة هوية تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين بنفس القيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بالغرض المشترك.
٢. تسهيل الالتزام الجماعي نتيجة الشعور بوجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.
٣. تعزيز استقرار النظام من خلال التعاون والتنسيق الدائم بيحولهم. المنظمة.
٤. تشكيل السلوكيات من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم .

وتتأثر الثقافة التنظيمية بالأبعاد الستة التالية والتي تمثل أسلوبا منظماً ورسمياً لفهم الثقافة التنظيمية ، ويستخدم الأفراد في الممارسة العملية تعابير كثيرة في وصف الثقافة (DuBrin : 2009):

أ. القيم Values.
ب. التنوع النسبي Relative diversity.
ت. المكافآت وتخصيص الموارد Resources Allocation & Rewards.
ث. درجة التغيير Degree of change.
ج. معنى الملكية .A sense of Ownership
ح. قوة الثقافة Strength of the culture .

٢-١-٢ مفهوم ثقافة الجودة:

تعرض الكتاب والدارسين في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى مفهوم ثقافة الجودة Quality Culture على نحو واسع ومتميز وكل منهم عرف هذا المفهوم حسب مجال تخصصه ونوع العمل الذي يتم نشر ثقافة الجودة فيه.

إن التعريف الأبسط لثقافة الجودة Quality Culture قُدم من قبل (Juran & Gryna: 1993) حيث نظرا إلى ثقافة الجودة على أنها :" نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة) .

وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة ، وتحقيق التحسين المستمر لها ، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية (Crosby : 1980).

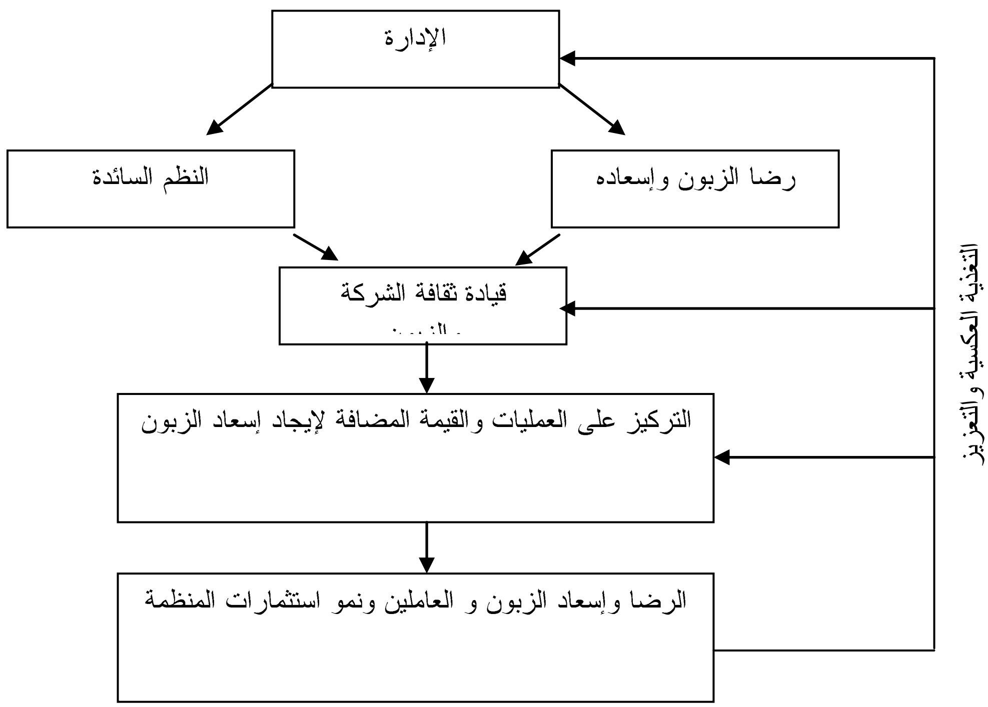
و منهم من عرف ثقافة الجودة على أنها القابليات التنظيمية والعادات والاعتقادات التي يمكن من خلالها تصميم وتسليم السلع والخدمات التي يمكن أن تلبي حاجات ورغبات الزبون وتحقيق النجاح على المدى البعيد (DeFeo: 2005) .

كما عرفت على أنها فلسفة شخصية وثقافة تنظيمية تستخدم كمقياس للناتج العلمي Scientific Outcome وتقنيات إدارية منظمة وتعاون لتحقيق الأهداف المرسومة (Freed: 1997).

وثقافة الجودة هي المناخ التنظيمي الذي يؤدي فيه مجموعات العاملين سويةً مهامهم المعينة ولها مكونين تبنى عليهما شروط العملية بطرق المهنة والاتصال فالمكّون الأول تنظيمي وهو سمة هيكلية والذي يشير إلى المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد ووحدات الخدمات أما الثاني فهو سمة نفسية تشير إلى الفهم والمرونة والاشتراك والآمال والعواطف وان الثقافة تعني الإطار المفاهيمي لهذه السمات المختلفة التنظيمية والنفسية والتي تشير إلى حث أو تحريك Motivational الأفراد نحو تحقيق الأهداف.(Froment : 2004).

والثقافة هي الاعتقادات المشتركة والقيم والمواقف وأنماط السلوك الذي يميز مجموعة عن أخرى أو منظمة عن منظمة أخرى وثقافة الجودة هي فهم المدير والعاملين للنظم السائدة والمطبقة والبيئة الداخلية والزبائن وهي التحسين المستمر الطبيعي الناتج عن التطورات الطبيعية للعمليات التي تذهب نحو تحقيق رضا الزبون وإسعاده وتحقيق النمو والربحية. والشكل (٢) يوضح المفهوم

المتكامل لثقافة الجودة الذي يعرض الدور المهم للمدير في فهم ونشر ثقافة الجودة ومن خلال تركيزه على قيادة ثقافة الجودة والعمليات والقيمة المضافة للوصول إلى مستويات عالية من رضا الزبون وهو ما يتفق ما الطرح الذي قدمه كل من (Milkovich & William: 1997) والذي أكدوا على الدور المهم للثقافة في تعزيز تطبيقات إدارة الجودة في جميع وحدات المنظمة ودور الإدارة هو تعزيز الثقافة المناسبة التي تنسجم مع الأهداف وتوجهات إدارة الجودة.



شكل رقم (٢)

مفهوم ثقافة الجودة ودور المدير في تعزيز ونشر الثقافة

Woods John A. 1996 , The Six Values of a Quality Culture, :Source

jwoods@execpc.com

كما تعني ثقافة الجودة بان المنظمة ككل قد قبلت بعناصر الجودة في جميع الوظائف التي تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فإن هذا القبول قد يثمر عن تحسينات غير مفاجئة والتزام أكثر

بالجودة وتغيرات مستمرة في الأداء ،وهناك من ينظر إلى ثقافة الجودة من خلال مدى أهميتها في تحسين أداء العمليات ، إذ يؤكد (Sursock: 2007) على الأهمية المتزايدة لعمليات الجودة الداخلية والتي تنبع من الوعي بأهمية ثقافة الجودة ومن خلال الآتي :

١. إن تشجيع وتمييز أبطال ثقافة الجودة quality culture champion يساهم في تطوير وتطبيق إستراتيجية ثقافة الجودة.
٢. تدعم ثقافة الجودة التطوير الفعال للفرد الملائم والمصادر المالية .
٣. الدعم الإداري لبناء ثقافة الجودة .

أما (Miller:2008) فيقول أن إمكانية تطبيق نظم إدارة الجودة ISO 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم نحو انجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتقييم العملية أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة .

ويؤكد (جودة : ٢٠٠٤) أن من الأمور الهامة في ثقافة الجودة هو التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء كان هذا الزبون داخليا أم خارجياً.

إن أهمية ثقافة الجودة يمكن أن تبرز في أطروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Deming و Juran وCrosby إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من اجل تطبيق فلسفة التحسين كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة وتوجيه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر(Yusoff : 2007)

٢-١-٣ عناصر ثقافة الجودة .

بالرغم من أن الثقافة فريدة في كل منظمة وأنها تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة وتوجهات الإدارة إلا أن هناك مجموعة من العناصر والخصائص المشتركة بين هذه الثقافات وهذه

العناصر و/أو الأبعاد يجب أن تتبناها أي منظمة في سعيها نحو تطبيق مبادرات الجودة والتحسين المستمر ، إذ يؤكد (Yusoff : 2007) أن هناك اتفاق بين أكثر الكتاب والباحثين في هذا المجال منهم (Ahmed et al : 2005 ; Haupt and Whiteman : 2004 ; Rita : 2003; Bubshait : 2000; Ngowi : 2000; Zhang : 2000; Adebanjo and Kehoe : 1999; Dellana and Hauser : 1999; Shammas-Toma et al : 1996; Ahire at el : 1996) على أن نشر ثقافة الجودة يتمحور حول التركيز على عشرة عناصر وهي :

١. القيادة والتزام الإدارة
٢. إدارة الزبون
٣. التدريب والتعلم
٤. فرق العمل
٥. إدارة العاملين والتخويل
٦. شراكة الزبون
٧. التخطيط الاستراتيجي للجودة :
٨. إدارة العملية
٩. الجوائز والاعتراف
١٠. الاتصال الفعّال

ومن جانب أخر ومن خلال المسح الذي اجري لعدد من المنظمات الرائدة والمتميزة في مجال الجودة ، ميز معهد (ISR) الخصائص الرئيسة للثقافة وتحت مسمى القادة الثقافيون Culture Drivers والتي تسهم بشكل فاعل في نجاح هذه المنظمات من خلال التركيز على هذه الخصائص التي سيكون لها تأثير على أهداف المنظمة : (www.isrinsight.com)

١. فرق العمل / أفضل اشتراك للفريق يؤدي إلى تعاون جيد عبر مجموعات وأقسام العمل.
٢. إدارة الأداء تؤدي إلى معايير أداء واضحة التي تدعم خدمات الزبائن .

٣. فهم توقعات الزبون تؤدي إلى معرفة حاجات وتوقعات الزبون .

٤. التحويل، دعم للتغيير وتحدي التقليد.

٥. التركيز على العملية ، الالتزام بالتحسين والجودة والذي يؤدي إلى تمييز وإزالة المصادر المحتملة للمشكلات .

٦. التدريب، التركيز على الأعمال والتحسين المستمر للمهارات.

٧. التوجه الطويل الأمد، خطط وتفاؤل لمستقبل المنظمة.

٨. تطوير المهنة، التطوير والترويج والاحتفاظ بأفضل المواهب.

أما Woods فيحدد ستة قيم لثقافة الجودة تعد كعناصر أساسية في بناء ثقافة الجودة في عموم المنظمة وهذه القيم تبنى على أساس أن الأعمال كنظام وهي: (Woods : 1996)

١.كلنا في مركب واحد (المنظمة والمجهزون و الزبون)

٢.لا تقتصر ثقافة الجودة على الرؤساء فقط

٣.الشفافية والانفتاح جانب حيوي في الاتصالات

٤.إتاحة المعلومات للجميع

٥.التركيز على العمليات

٦.الخبرة والتعلم طريق لمنع الفشل وتحقيق النجاح

وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي قضية أساسية وليست مجرد علاقة وثيقة بالجودة في صلة جديدة بالزبون وبالشكل الذي يحقق رضاه فالتغيير الايجابي و تقديم الجودة كما متوقع يمثلان شجاعة والتزام بالجودة وهو الشيء المطلوب لبقاء المنظمة في ميدان الأعمال ومن هذا المنطلق يحدد سبعة أبعاد للثقافة تتمثل بالاتي : (Cheng & Liu : 2007)

١. الإبداع Innovative

٢. الاستقرار Stable

٣. احترام العاملين Employees Respecting

٤. التوجه نحو المخرجات Outcom oriented

٥. المنهج التفصيلي Detail Approach
٦. التوجه الفرقي Team oriented
٧. الحزم Aggressive

أما (Chang : 1996) فيصنف أبعاد الثقافة على النحو الأتي:

١. الاتجاه والوضوح
٢. الفهم المنظمي
٣. التكامل
٤. طرق الاتصال بالإدارة العليا
٥. التشجيع الفردي
٦. القرار المتضارب
٧. تنمية الموارد البشرية
٨. توكيد الأداء
٩. وضوح الأدوار
١٠. التفويض
١١. توحيد الأرشطة

وهناك العديد من الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة حددها (جودة : ٢٠٠٤) من أهمها:

١. التركيز على الزبون
٢. أداء العمل بشكل صحيح منذ البداية
٣. التفاني في العمل.
٤. احترام الآخرين
٥. الصدق في التعامل مع الآخرين
٦. الخطأ هو فرصة للتطور
٧. عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية

٨. التميز هو منهجنا.

مما تقدم نرى بان هناك اختلاف بين الباحثين في أبعاد وعناصر ثقافة الجودة الشاملة ويعزى هذا إلى اختلاف المجالات وطبيعة الأعمال التي تناولتها مختلف الدراسات ، و يمكن أن نلاحظ أن تلك العناصر تشترك في المضمون والمحتوى وعليه يمكن أن نخلص إلى أن عناصر ثقافة الجودة تتضمن الجوانب التالية:

١. التخطيط الاستراتيجي : يقصد بالتخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة " عملية وضع أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل، إضافة إلى القيام بخطوات رئيسية لتحقيق تلك الأهداف، مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء" (اللوزي :١٩٩٩).
٢. فرق العمل : لقد عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المؤسسة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر ، وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي. (اتكنسون :١٩٩٦)
٣. القيادة والإدارة العليا : تعتبر القيادة عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة ويتجنبون الأعمال غير المرغوبة طواعية بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة، وحتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة فلا بد من الالتزا م بها في كافة المستويات الإدارية إلا أن دعم الإدارة العليا واقتناعها بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ضروري جداً لنجاح هذا التطبيق. (جودة :٢٠٠٤)
٤. التطوير الذاتي المستمر (التدريب) : إن حالات الإبداع المتميز في العمل تعتمد على القوى البشرية المؤهلة، وعليه فإن تدريب تلك القوى بصورة مستمرة لإكسابهم المهارات والمعارف اللازمة في الأداء أمر على جانب كبير من الأهمية (العباسي : 2004).

٥. التحسين المستمر : إن التحسين المستمر يعتبر العمود الفقري و مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة وتعتمد "إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة، وذلك من أجل التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية"(عقيلي :2001)

٦. التركيز على العملاء : على المنظمة أن تسعى وبشكل مستمر ودءوب على تحقيق رضا الزبون سواء أكانوا موظفين أم إدارات وعملاء الخارج والعملاء في الداخل وهم المستفيدون من الخدمات والمنتجات، وذلك من خلال تقديم خدماتها ومنتجاتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات المستفيدين عنها، حتى تكسب ولاءهم، وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة (جريس :2004)

٢-١-٤ الثقافة التقليدية وثقافة الجودة:

يجب البحث في القيم التنظيمية الحقيقية التي تظهر في السلوكيات ، بحيث لا تكون مجرد كلام يُقال، أو إعلان يُنصب ، وإذا كانت ثقافة المنظمة هي نظام قيمها ، فكيف يتجلى ذلك في سلوكها التنظيمي، فالمنظمات التي لديها ثقافة جودة متميزة لديها مجموعة من الخصائص المشتركة التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي ليس لها ثقافة جودة ، ولقد حدد (جودة : ٢٠٠٤) جوانب ثقافة الجودة في المنظمة وهي : التركيز على الزبون ، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى ، التفاني في العمل ، احترام الآخرين ، الصدق في التعامل مع الآخرين ، الخطأ هو فرصة التطور ، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فعالية ، إتباع التمييز في نهجنا. ولتعزيز هذه الجوانب وبغض النظر عن أنواع الخدمات التي تقدمها لا بد من التركيز على غرس ثقافة الجودة ، وهذا يعد من أهم الأشياء التي تقع على عاتق الإدارة العليا ، وتحديد التزامها بالجودة ، والتأكيد على عملية التعلم بغية الوصول إلى السلوكيات والأنشطة المرغوبة والممكن تعلمها عن طريق التجارب والرموز والسلوكيات الواضحة. وتقدم مكونات نظام الجودة الشاملة إمكانيات التغيير التي تعد بمثابة آليات التغيير الثقافي.

ويخلص (البرواري : ٢٠٠٠) إلى أن الفرق بين الإدارة ذات ثقافة التقليدية والإدارة ذات ثقافة الجودة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

الفرق بين الإدارة ذات ثقافة التقليدية والإدارة ذات ثقافة الجودة

(البرواري :٢٠٠٠)

عناصر المقارنة	الثقافة التقليدية	ثقافة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح/مرن واقل تعقيد(أفقي/شبكي)
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون
الفلسفة	قيم الإدارة غير المعلنة	قيم يشترك في وضعها الجميع
القرارات	قصيرة الأجل/تبنى على الأحاسيس والمشاعر الثقافية	طويلة الأجل تبنى على الحقائق
التأكيد على الأخطاء	مبدأ علاجي (بعد حدوث الخطأ)	مبدأ وقائي (قبل وقوع الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات
حل المشكلات	عن طريق المديرين	فرق العمل
دور المديرين	التخطيط، التوظيف، الرقابة	التفويض، التدريب، التعلم و تسهيل المهمات
علاقة الرئيس بالرؤساء	يحكمها التواكل والسيطرة	يحكمها الاعتماد المتبادل والثقة والالتزام من الجانبين
نظرة المرؤوسين للرؤساء	نظرة المراقب بناءً على الصلاحيات.	نظرة الميسر والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

ويقول كل من (Goetsch & Davis: 2010) بان المنظمة التي تطور وتحافظ على ثقافة الجودة تختلف عن تلك المنظمات ذات الثقافة التقليدية وهذا الاختلاف يظهر في المجالات التالية:

أ. **فلسفة الإدارة :** ينصب اهتمام الإدارة ذات الثقافة التقليدية على عوائد الاستثمار والفوائد على مدى قصير الأجل، وعادة الوسائل المستخدمة لزيادة المربح لها تأثير سلبي على المدى الطويل، ولغاية التأثير على الربح والخسارة يعمل المدراء التنفيذيين على بيع المنتجات المعيبة على الزبائن ، إلغاء برامج تدريبية للموظفين، كما أنها قد تلجأ إلى خفض من صيانة الآلات ، حوافز الموظفين، هذه جميعاً وسائل تعتمدها المنظمة ذات الثقافة التقليدية والتي يمكن أن تكون كارثية على المنظمة على المدى الطويل، كما أن المنظمة ذات الثقافة التقليدية تعاني من سرعة التغيير في الرؤساء التنفيذيين CEO,s ذلك أنهم يسعون لزيادة المربح على المدى القصير من خلال إلغاء عمليات أساسية ونشاطات، فهم يقومون بالحصول على نصيبهم من المربح والمغادرة cut-and-run.

أما المنظمات التي تتميز بوجود ثقافة الجودة فهي تركز على مفهوم رضا العميل ، كما أنها تركز على عما ما هو ضروري للوصول إلى توقعات معقولة من الزبائن، وهذه الطريقة يمكن أن تكون ذات مربح اقل على المدى القصي ر ولكنها المفتاح للاستمرارية والازدهار. كما أن المنظمة ذات ثقافة الجودة لا يوجد بها دوران وظيفي في المستويات العليا ذلك أن هذه السياسة تشجع صانعي القرار في البقاء بمواقعهم فترة طويلة حتى يتحملوا نتائج قراراتهم من نجاح أو معاناة.

ب. **الأهداف:** إن المنظمات ذات الثقافة التقليدية تتبنى الأهداف قصيرة الأجل حيث أن التركيز يكون على ماذا على المنظمة أن تنجز خلال الأسابيع أو الأشهر القادمة.بينما المنظمات ذات ثقافة الجودة ترتكز على التخطيط الاستراتيجي حيث يقومون بوضع خطط ذات أهداف قصيرة وطويلة المدى بحيث تلائم رؤية المنظمة.

ج. **نهج الإدارة:** المدراء يفكرون والعمال يشتغلون هذا نهج الإدارة ذات الثقافة التقليدية ذلك أن العمال عليهم أن يعملوا ما يطلب منهم فقط من قبل مدرائهم ورؤسائهم من

سياسات وإجراءات وقواعد . بينما في المنظمة ذات ثقافة الجودة يعتبر المدير مدرب للفريق حيث أنهم يتشاركون الرؤية والرسالة والأهداف ليبنوا الثقة ويزيلوا العوائق ويسعى للحصول على مدخلات من العاملين والتغذية الراجعة من خلال البرامج التدريبية والمكافآت .

د. **الموقف تجاه العملاء :** تتجه المنظمة ذات الثقافة التقليدية إلى النظر إلى الداخل ذلك أن اهتمامهم ينصب على احتياجاتهم ثم احتياجات الزبائن ، بينما المنظمة ذات ثقافة الجودة تركز على الزبائن حيث يعتبر رضا الزبائن من أولويات تلك المنظمات والدافع الأساسي لجهود التطوير والاستمرارية .

ه. **نهج حل المشكلات :** عندما تتعرض المنظمة ذات الثقافة التقليدية إلى مشاكل فان صانعي القرار والعاملين يميلون إلى تشتيت اللوم ولا يعملون على تحديد الأسبا ب الجذرية للمشكلة والتي يجب أن يعرف قبل أن تحل المشكلة ، كما إن المنظمات ذات الثقافة التقليدية تعانى من الفردية في حل المشكلة حيث ن هناك شخص " بطل" دائماً يتصدر لإعادة الأمور إلى نصابها ، كما توجد ظاهرة أخرى تتواجد في المنظمات ذات الثقافة التقليدية وهي أن يقوم صانعو القرار بالوقوف جانباً حتى يقوم احد العمال بإيجاد حلول للمشكلة فيقوموا بالظهور في الصورة وكأنهم أصحاب الفكرة .

في المنظمات ذات ثقافة الجودة يتم العمل على التعرف على جذور المشاكل ومسبباتها وليس فقط على مظاهرها ، ويعتمد حل المشكلات على منهجية علمية من قبل فريق عمل بالاعتماد على مدخلات العملاء والهدف هو الوصول إلى حلول وليس خلق أبطال.

و. **العلاقة مع المزودين :** المنظمات ذات الثقافة التقليدية تعتمد في علاقتها مع المزودين على الضغط عليهم للوصول إلى اقل الأسعار واقصر الوقت للتسليم حتى لو كانت لنتيجة هي خروج المزود من السوق ، بينما الإدارات ذات ثقافة الجودة فيعتبر المزود شريك للمنظمة ، فالمزود والعميل يعملون مع بعضهم البعض بتعاون

حيث يتعرف كل منهما على إجراءات الطرف الآخر والمشاكل التي تعترضه ونقاط القوة والضعف ، ويتم التعاون بين الطرفين باستخدام المعلومات المشتركة

ز. **نهج تحسين الأداء:** إن نهج تطوير الأداء في المنظما ت ذات الثقافة التقليدية غير منظم حيث انه يكون ردة فعل للمشاكل التي تواجه المنظمة ، بينما المنظمات ذات ثقافة جودة تعتمد منهج تطوير العمل المستمر لكل من العمليات والأشخاص والمنتج وبيئة العمل وكل عامل يمكن أن يكون له أثر على فعالية الأداء .

٢-١-٥ بناء ثقافة الجودة

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حدٍ ما بناء المنازل ، ففي البداية يجب أن توضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي Organizational Change وفق الخطوات الأربعة التالية (العريفي: ٢٠٠٩) .

أ. **فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية :** فالثقافات التنظيمية لا تحدث فقط ، فالبعض يقول إن السياسة الحالية تخلق التنافسية ، والبعض الآخر يقول إن التقليد هو بمثابة حاجز ، فأوقات وظروف التغيير لا تمر بدون انتقاد وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية قابلة للمساءلة. وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

ب. **تحسين الأنظمة بدلاً من العبث بها:** إن العبث بالأنظمة لا يعني تحسينها، فالعبث يظهر عندما تنفذ التغيرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك . ولكي نحسنها لابد أولاً أن نفهم ما هو الشيء الخاطئ ، ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل، وكيف يتم ذلك؟.

ت. **الاستعداد للإصغاء والملاحظة :** فالأفراد هم المثبطات الرئيسية للتغيير في أية منظمة، ومن السهولة بمكان أن يحبطوا ويتبنوا أي اتجاه ، والمشكلة في ذلك أن الأفراد في مثل هذا الاتجاه هم نفسهم الأفراد العاملون في المنظمة ، ولهذا السبب لا بد من لفت الأنظار إلى عمل الأفراد في المنظمة بحيث يكونوا مستعدين للاستماع والملاحظة [حاول أن تسمع ما

يُقال ، وتلاحظ ما لا يُقال] . فالعمال يجب أن يكونوا مستمعين جيدين وذلك لتفعيل مشاركتهم في التغيير.

ث. **إشراك كل فرد يؤثر على التغيير :** فالأفراد سيقاومون التغيير ، وهذا هو سلوك الفرد الطبيعي كونهم لا يحبون التغيير . وقد يكون أثر التغيير مستحيلاً عندما يشعر الناس أن التغيير قد فُرض عليهم، لهذا يكون الأسلوب الأكثر فعالية لضمان أن العمال يقبلون التغيير هو إشراكهم في تخطيط وتنفيذ التغييرات، وإعطاءهم فرصة للتعبير عن قلقهم ومخاوفهم. وهذا ما يتيح لهم التغلب على مشكلات التغيير والتعاون معها بحذر ، حيث أن تجاهل هذه المشكلات قد يخلق مشكلات أخرى كبيرة.

ويمكن استخدام 10-step model من قبل خبراء الجودة لوضع الأسس وهي كما أوضحها كل من(Goetsch & Davis: 2010) في كتابهم:

١. إدراك مفهوم الجودة Understand : إن الجودة في جوهرها مفهوم ثقافي ، وحيث أن ثقافة المنظمة مرتبطة بالمدير التنفيذي ، فانه لن يكون هناك ثقافة جودة من غير فهم والتزام المدراء التنفيذيين بمفهوم ثقافة الجودة ونشرها وديمومتها. ويقول برين بالمر بان هناك ثلاثة محاور يجب على الإدارة نهجها عند محاولة تبنيها لثقافة الجودة وهي أولا أن تكون هناك محاذاة بين مفهوم ثقافة الجودة و أهداف المنظمة ، ثانياً أن يصبح المدير جزء من التحدي ليكون قادر على قياس مدى المقاومة والتخفيف منه، ثالثاً تقديم عرض موجز وقوي للمدراء التنفيذيين.

٢. التقييم Assess: في هذه المرحلة يتم الانتهاء من عمل تقييم شامل حول ثقافة المنظمة الحالية من حيث صلته بثقافة الجودة.

٣. التخطيط Plan: بناء على نتائج التقييم في المرحلة السابقة يتم بناء خطة متكاملة لبناء ثقافة الجودة.

٤. التوقع expect : من المهم في هذه المرحلة للمدراء والرؤساء التأكد من أن كل أفراد المنظمة على علم باتجاهات ثقافة الجودة الايجابية والسلوك المتوقع ، وهذه يمكن تحقيقه من خلال:

١) إدخال مجموعة من قيم ثقافة الجودة بالخطط الإستراتيجية .
٢) تضمين الجودة في الوصف الوظيفي
٣) إدخال الجودة في فرق عمل المنظمة
٤) إدخال الجودة في أدوات تقييم الأداء
٥) التحدث عن الجودة في جميع مستويات لعمل في داخل المنظمة
٦) تمييز ومكافأة السلوكيات والمواقف الايجابية
٧) شمل كافة العاملين بدورات تدريبية ذات علاقة بالجودة.

٥. نموذج Model: يجب أن يكون المدراء والمسؤولين والمشرفين نموذج ايجابي للجودة من خلال السلوكيات والاتجاهات ، حيث أن العمال سيتبعون ذلك السلوك والاتجاهات أكثر مما يتبعون الكلمات .
٦. توجه :Orient يجب أن تكون توجهات وتوقعات الموظفين الجدد نحو الجودة الشاملة.
٧. المستشار Mentor : عدد من المنظمات تستعين بمستشارين في عملية تطوير العاملين حيث أنهم يقدمون مساعدات موجه تقنياً .
٨. التدريب Train: إن تقديم تدريب لجميع العاملين حول الجودة ليس شيء جديد للمنظمة المنافسة ولكن الجديد هو الحاجة إلى توسيع تدريب الجودة ليشمل مواضيع تقنية نموذجية تتعلق بالاتجاهات والسلوكيات ، ليتمكن لعامل ليس فقط فهم " كيف " ولكن ليفهم " لماذا".
٩. المراقبة Monitor: إن سلوكيات واتجاهات العاملين تصبح عادة بعد مضي الوقت ويصبح من المستحيل تغييرها لذلك وجب على المدراء والمسؤولين مراقبة الاتجاها ت والسلوكات ذات العلاقة بالجودة وكتابة تقارير دورية بها.ليتم تصحيح الاتجاهات السلبية ومكافأة الاتجاهات الايجابية للجودة.
١٠. الحفاظ والتعزيز :Reinforce and maintain بهدف المحافظة على ثقافة الجودة التي تم خلقها في المنظمة يجب على المنظمة أن تعزز اتجاهات الجودة، يعني ذلك أن يكون نظام المكافأة والترقية والعلاوات عامل أساسي في خلق ثقافة الجودة.

٢-١-٦ تفعيل ثقافة الجودة :

إن محاولة تطبيق إدارة الجودة دون خلق ثقافة الجودة هي دعوة لفشل المنظمة، ذلك أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يستلزم تغيير ثقافي، وهناك عدد من الأسباب الأساسية التي تستوجب تغيير ثقافة المنظمة التي تسعى إلى تطبيق إدارة الجودة وهي: (Goetsch & Davis: 2010)

١. التغيير لا يمكن أن يحدث في بيئة عدائية: حيث أن نهج إدارة الجودة يختلف اختلافا جذرياً عما اعتادت عليه الإدارة والعاملين ، ذلك أن العاملين الذين اعتادوا على المنافسة من اجل الترقية وزيادة الأجور قد لا يكونوا من الداعمين للشراكة الداخلية وفرق العمل ، وهذه البيئة تحدث عدائية تجاه التغيير.
٢. التغيير تجاه إدارة الجودة يستغرق وقتاً : أثناء عملية التحول إلى إدارة الجودة النتائج الايجابية تكون نادرة على المدى القصير.
٣. يكون من الصعب التغلب على الماضي: إن الماضي ليس فقط جزء مهم من ثقافة المنظمة بل انه يعتبر الجزء الأكثر صعوبة في عملية التغيير.

٢ ٢ جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:(www.kaa.jo)

" .... وإن التنمية الشاملة التي نسعى إلى تحقيقها تستدعي المزيد من الاهتمام ببرامج تطوير القطاع العام، وإعادة هيكلة الجهاز الحكومي وزيادة تأهيله، وتخليصه من مظاهر الترهل، واعتماد مبدأ تكافؤ الفرص والشفافية في التعيين والترقية، وتفعيل آليات المحاسبة والمساءلة، ومحاربة كل أشكال الفساد والواسطة والمحسوبية بمنتهى الحزم والشعور بالمسؤولية "

كتاب التكليف السامي لدولة رئيس الوزراء

٩ كانون الأول ٢٠٠٩

٢-٢-١ إنشاء الجائزة:

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بتاريخ ٤ /٩ / ٢٠٠٢ ، بهدف تحسين وتطوير أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والجودة والشفافية، وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، وبحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني. تهدف الجائزة إلى تجذير ثقافة التميز في القطاع العام والتي ترتكز على ثلاثة أسس وهي التركيز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والشفافية.

٢-٢-٢ أهداف الجائزة :

تسعى الجائزة لضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على أكمل وجه وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، كما تهدف إلى توفير مرجعية إرشادية وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية، وتعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة قصص النجاح فيما بينها حول الممارسات الإدارية الناجحة.

٢-٢-٣ مفهوم الجائزة :

إن النموذج قائم على أساس هرم التميز التي تقيس به معايير الجائزة مدى تبني مؤسسات القطاع العام للأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة للوصول إلى الهدف المنشود وهو تجذير ثقافة التميز.



الشكل رقم (٣)

هرم التميز في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

١. ثقافة التميز (الهدف):

إن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة التي تحقق وتحافظ على مستويات أداء متفوقة تلبي وتتجاوز احتياجات وتوقعات جميع أصحاب العلاقة المعنيين، وترتكز ثقافة التميز على تبني مجموعة قيم والالتزام بها من قبل كافة العاملين في المؤسسة.

ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية، وبالتالي هي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين (خليل:١٩٩٨).

وقد أكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تخلقها لعملائها إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين .

.(Porter : 2000)

ومبادئ التميز الأساسية الثمانية الجديدة للتميز وفقاً لنموذج التميز الأوروبي (٢٠١٠) الخاص بالمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هي:

أ. تحقيق نتائج متوازنة.

ب. إضافة قيمة لمتلقي الخدمة

ت. القيادة عن طريق الرؤية، الإلهام والأمانة

ث. الإدارة بالعمليات

ج. النجاح من خلال الأفراد

ح. رعاية الابتكار والإبداع

خ. الأسس:شراكات

د. تحمل المسؤولية لمستقبل مستدام

٢. الأسس :

أ. **التركيز على متلقي الخدمة :** إذ يعد رضا العميل المحور الأساسي للجودة ومعيار النجاح لأي مؤسسة ، ولذا تسعى الإدارة باستمرار إلى تحقيق رضا العملاء وضمان ولاءهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة ، وكذلك محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية وقياس مدى رضا العملاء عن تطبيق سياسة المؤسسة وكذلك إدارة الاتصال مع العملاء ، وعليه فان العمل بإدارة الجودة الشاملة يبدأ بالتركيز على العملاء وينتهي بإشباع حاجاتهم وتحقيق متطلباتهم (الراشد : ٢٠١١) .

ب. **التركيز على النتائج :** بمعنى أنه إذا كانت النتائج قد أدت ثمارها فإن خطة التحسين يتم اعتمادها وتطبيقها على المجالات الأخرى في المنظمة، ولكن في حالة عدم الرضا عن النتائج يتم تعديل خطة التحسين أو إلغاؤها .كما أن تطبيق عملية " خطط – نفذ – راجع – صحح بشكل موضوعي تمكن المنشأة من تحقيق تحسينات الجودة وإقامة المنشأة القادرة على التعلم من خلال جميع العمليات . (فاتجا وشمدت : ١٩٩٧)

ت. **الشفافية** : وتعني الوضوح في القوانين والإجراءات والسماح للمعلومات بالتدفق الحر والابتعاد عن الغموض والتعتيم والتستر على المشكلات ومواقع القصور ، وكذلك الابتعاد عن الضبابية في العمل الإداري (بن عنتر : ٢٠٠٨)

٣. معايير الجائزة:

١. المعيار الرئيسي الأول :القيادة

يتناول هذا المعيار قدرة القيادة على توجيه الوزارة /المؤسسة بشكل فاعل لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة، وتوفير الموارد اللازمة لذلك .كما يقيس إلى أي مدى قامت القيادة بكل من :التركيز على متلقي الخدمة، تحقيق أفضل النتائج والعمل بشفافية، من خلال:

أ. تحديد الهدف من وجود الوزارة /المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة وبما يساعد كافة الأطراف المعنية على فهم الوضع الحالي والتوجه المستقبلي للوزارة /المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المؤسسية المرجوة.

ب. ضمان النزاهة المؤسسية والبعد عن الفساد والتزام الموظفين بمدونة السلوك الوظيفي وأخلاقيات الوظيفة العامة.

ت. تبني منظومة قيم مؤسسية من شأنها تعزيز قدرة الوزارة /المؤسسة على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

ث. تطوير إستراتيجية توجه الأعمال والنشاطات والإجراءات لتحقيق الأهداف المؤسسية والمساهمة بتحقيق الأهداف الوطنية والمبادرات الملكية ذات الصلة.

ج. إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفاعلية والمحافظة عليها.

ح. تطوير وتطبيق أنظمة إدارية داخلية تعمل على تمكين الموظفين بهدف القيام بالمهام والواجبات الموكولة إليهم، وبناء أنظمة لمراقبة وتقييم الأداء المؤسسي.

خ. وضع استراتيجيات للتعاون وبناء العلاقات التشاركية مع الوزارات والمؤسسات الأخرى ووضع استراتيجيات لإدارة المخاطر.

د. الالتزام بثقافة التميز وتجذيرها لدى موظفي الوزارة /المؤسسة وتشجيع الإبداع والتعلم المستمرين والعمل بروح الفريق.

ذ. قيام الوزارة /المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع المحلي من خلال المشاركة في النشاطات المجتمعية.

٢. المعيار الرئيسي الثاني :الأفراد

يتناول هذا المعيار جهود الوزارة /المؤسسة في بناء بيئة عمل داعمة تشجع الأداء المتميز على المستويين الشخصي والمؤسسي والمحافظة عليها .كما يتناول مدى فاعلية الوزارة /المؤسسة في المجالات التالية :

أ. وضع خطط لتوفير الكوادر الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع.

ب. تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لتحفيز الموظفين.

ت. تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات المؤسسية.

ث. تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في الوزارة /المؤسسة.

٣. المعيار الرئيسي الثالث :العمليات

يتناول هذا المعيار كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/ المؤسسة لتقديم خدماتها، كما يتناول فاعلية الوزارة /المؤسسة في المجالات التالية:

أ. إدارة عملياتها وتبسيطها لتتمكن من تحقيق أهدافها المؤسسية.

ب. تحديد احتياجات وتوقعات متلقي الخدمة، وتصميم العمليات الضرورية لتلبيتها أو تقديم ما يفوقها.

ت. جمع التغذية الراجعة من متلقي الخدمة والاستفادة من هذه المعلومات عند إعادة أو مراجعة تصميم العمليات لتسهم في زيادة مستويات رضا متلقي الخدمة.

ث. إدارة العلاقات مع الموردين ومقدمي الخدمات لضمان الحصول على المنتجات والخدمات التي تحتاجها الوزارة /المؤسسة بطريقة كفؤة.

ج. رفع الجاهزية الالكترونية ومساهمتها في تحسين أداء العمليات والخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة.

ح. إدارة أنشطة الاتصالات الخارجية للوزارة /المؤسسة ودورها في إيجاد صورة إيجابية للوزارة /المؤسسة.

٤. المعيار الرئيسي الرابع :المعرفة

يتناول هذا المعيار إدارة المعرفة في الوزارة /المؤسسة واستراتيجياتها، كما يُقيِّم قدرة الوزارة / المؤسسة على:

أ. الالتزام بإدارة المعرفة ونشر الوعي بأهميتها.

ب. فهم الاحتياجات المعرفية الداخلية والخارجية.

ت. جمع البيانات والمعلومات الضرورية وتحليلها بغرض الاستفادة منها.

ث. إدارة الموجودات المعرفية الداخلية.

ج. نشر وتعميم المعرفة والحفاظ على سرية وأمن المعلومات.

ح. التخطيط والتنفيذ السليم لإدارة المعرفة.

خ. مراقبة وتقييم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة.

٥. المعيار الرئيسي الخامس :المالية

يتناول هذا المعيار الإدارة المالية للوزارة /المؤسسة وعملية إعداد الموازنة، كما يُقيّم مدى فاعلية الوزارة /المؤسسة بما يلي:

أ. إعداد موازنتها وتوزيع المخصصات المالية لتحقيق أهدافها.

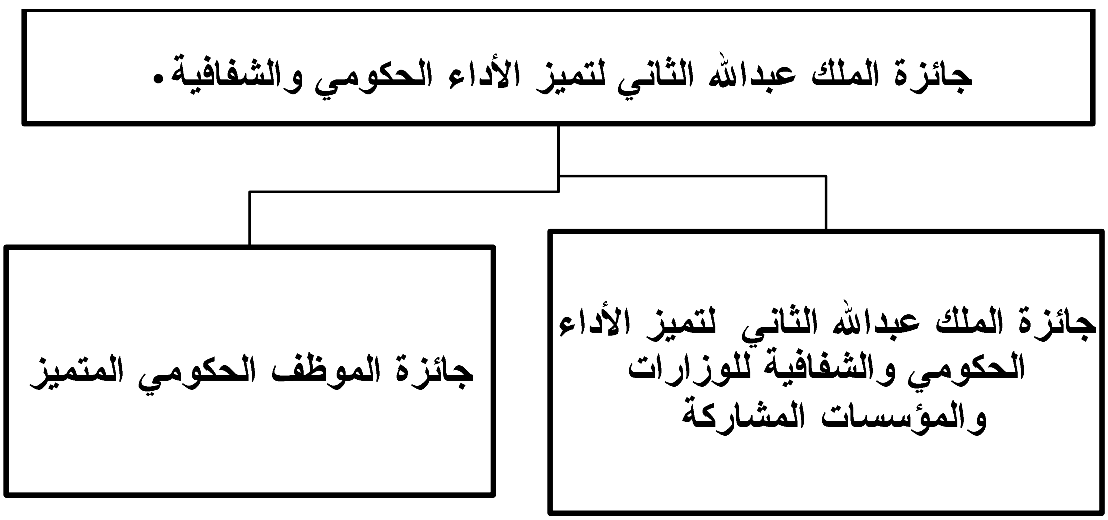
ب. تصميم وتطبيق الأنظمة المحاسبية التي تضمن المساءلة المالية، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

ت. تحليل أدائها المالي وعكس مخرجات عملية المراقبة والتدقيق بهدف التحسين المستمر على عملية إعداد الموازنة والإدارة المالية.

٢-٢-٤ مراحل الجائزة :

استحدث مركز الملك عبد الله الثاني للتميز آلية جديدة لتحديد المؤسسات الفائزة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية ابتداءً من الدورة الرابعة (٢٠٠٨ -٢٠٠٩) ، حيث تم إيجاد ثلاث مراحل هي المرحلة الذهبية والمرحلة الفضية والمرحلة البرونزية وبحيث يتم تحديد الوزارات والمؤسسات الفائزة في كل مرحلة كلٌ حسب العلامة التي تحققها .أما الوزارات والمؤسسات التي تنحصر بينها المنافسة ولا تحصل على الجائزة فتحصل على شهادة اعترافٍ بكونها في المرحلة الذهبية أو الفضية أو البرونزية .ويأتي استحداث هذه الآلية بهدف تحفيز الوزارات والمؤسسات المشاركة على التحسين المستمر وتطوير أدائها والمضي في مسيرة التميز.

٢-٢-٥ فئات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية :



الشكل رقم (٤)

فئات جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

١. جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية للوزارات والمؤسسات المشاركة.

أ. الوزارات المشاركة لأكثر من مرة

إن الوزارة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات، والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، قياس رضا

متلقي الخدمة ورضا الموظف .إن فوز الوزارة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها الوزارة لمتلقي الخدمة.

ب. المؤسسات العامة المشاركة لأكثر من مرة

إن المؤسسة الفائزة هي التي تحصل على أعلى مجموع علامات والذي يتأتى من نتائج التقرير النهائي (الإجابات على أسئلة معايير الجائزة والزيارة الميدانية)، ونتائج كل من المتسوق الخفي، رضا متلقي الخدمة ورضا الموظف .إن فوز المؤسسة يدل على أنها تطبق أفضل الممارسات الإدارية والتي تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لمتلقي الخدمة.

ج. أفضل إنجاز

أضيفت فئة أفضل إنجاز بناءً على توجيهات صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئيس مجلس الأمناء بهدف تحفيز الوزارات/المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة على تحسين أدائها، حيث تحصل على هذه الجائزة الجهات التي تحقق قفزة نوعية في أدائها مقارنة بنتيجتها في الدورة السابقة بغض النظر عن الموقع الذي تحققه ضمن الجهات المشاركة.

د. الوزارات المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد الوزارة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على الوزارات المشاركة لأول مرة.

ه. المؤسسات العامة المشاركة لأول مرة

إن آلية تحديد المؤسسة الفائزة هي ذات الآلية المستخدمة في فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة والمبينة أعلاه، إلا أن المنافسة تقتصر في هذه الفئة على المؤسسات المشاركة لأول مرة.

٢. جائزة الموظف الحكومي المتميز.

تقوم كل وزارة/مؤسسة بترشيح ثلاثة موظفين لفئات جائزة الموظف الحكومي المتميز.

فئات جائزة الموظف الحكومي المتميز

الفئة الأولى :جائزة الموظف القيادي / الإشرافي المتميز

الفئة الثانية :جائزة الموظف الإداري / الفني المتميز

الفئة الثالثة :جائزة الموظف المساند المتميز.

أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

٢-٢-٦ مميزات المشاركة والحصول على الجائزة :

يمثل الفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية إنجازاً رفيعاً للوزارة / المؤسسة واعترافاً بأدائها المتميز والكفؤ والفعال، كما تعتبر الجهة الحائزة على الجائزة مثلاً أعلى يحتذى به ، ومن مزايا الحصول على الجائزة ما يلي :

أ. تمنح الوزارة / المؤسسة الحائزة على الجائزة تذكاراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وشهادة شكر وتقدير، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً للوزارة / المؤسسة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكية السامية.

ب. يحق للوزارة / المؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة على وثائقها ومطبوعاتها وموقعها الالكتروني وفي الحملات الإعلانية لحين إعلان نتائج الدورة التالية.

ت. بعد إعلان النتائج تحصل كل وزارة / مؤسسة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين، مما يساعد الوزارات والمؤسسات على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها.

ث. يعتبر الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز مثلاً أعلى بين موظفي القطاع العام ويعتبر حصوله على الجائزة اعترافاً بتميز أدائه وكفاءته.

ج. يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز تذكاراً للجائزة وشهادة شكر وتقدير ومكافأة مالية.

ح. بعد إعلان النتائج، يحصل كل موظف تأهل لمرحلة المقابلة الشخصية على تقرير تقييمي يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين لديه، مما يساعد على الارتقاء بأدائه.

٢-٢-٧ المعايير التنظيمية للاشتراك في الجائزة

أ. المشاركة في الجائزة إلزامية لكافة الوزارات والمؤسسات الحكومية ويتم ذلك تدريجياً كما ورد في الرسالة الملكية السامية بإنشاء الجائزة .يتم تحديد الوزارات / المؤسسات المشاركة في كل

دورة من الجائزة من قِبَل مجلس أمناء المركز بناءً على نوع الخدمات التي تقدمها هذه الوزارات / المؤسسات لمتلقي الخدمة، سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين أو مؤسسات أخرى.

ب. في حال تم إشراك إحدى الوزارات أو المؤسسات في الجائزة، فإنها تشارك تلقائياً في الدورات التالية.

ت. تشارك الوزارات/المؤسسات الجديدة وكخطوة أولى في مرحلة المشاركة على سبيل التأهيل، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تهيئتها وإعدادها لغرض المنافسة للحصول على الجائزة بعد المشاركة رسمياً في الدورات اللاحقة من الجائزة.

ث. الترشيح إلزامي لجائزة الموظف الحكومي المتميز حيث تلتزم كل مؤسسة بترشيح موظف واحد لكل فئة من الفئات الثلاثة، وسيتم إعلان أسماء المؤسسات التي لم ترشح أي من موظفيها خلال حفل توزيع جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز.

ج. لا يجوز ترشيح نفس الموظف لأكثر من دورة وذلك لمنح بقية الموظفين فرصة الترشيح لفئات الجائزة.

٢-٢-٨ مراحل دورة الجائزة :

تمر دورة جائزة الملك عبدالله الثاني بالمراحل التالية:

١. مرحلة التوعية بالجائزة

في بداية كل دورة من الجائزة يعقد مركز الملك عبد الله الثاني للتميز عدداً من ورشات التوعية، للمؤسسات الراغبة بالاشتراك في الجائزة بهدف التعريف بها وبأهدافها وفوائد الاشتراك، إضافة إلى تقديم شرح عن معايير الجائزة وآلية التقييم والإطار الزمني.

٢. مرحلة الاشتراك في الجائزة

تقوم المؤسسة الراغبة بالاشتراك بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص بتعبئة نموذج الاشتراك الكترونيا وإرفاق الوثائق المطلوبة في الموعد المحدد.

تقوم إدارة المركز بإرسال كتب رسمية لإبلاغ المؤسسة بالموافقة/ عدم الموافقة على مشاركتها في الجائزة، ومن ثم تبدأ بإعداد تقرير الاشتراك بهدف تقديمه مع الوثائق المعززة لإدارة المركز.

٣. مرحلة التدريب

يعقد المركز دورات تدريبية للمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، بهدف تزويدها بمعلومات أكثر تفصيلاً وعمقاً حول معايير الجائزة وآلية التقييم وكيفية كتابة تقرير الاشتراك.

٤. مرحلة التقييم

- تقوم المؤسسة المشاركة بالإجابة على معايير الجائزة وتسليم تقرير الاشتراك والوثائق المعززة الكترونيا مع نسختين ورقيتين لإدارة المركز.
- يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.
- تتم عملية التقييم لكل مؤسسة من قبل فريق من أعضاء هيئة المقيمين والذي يقوم المركز بتحديده.
- يتم تعيين رئيس فريق للإشراف على فرق التقييم التي تكون تحت إشرافه.
- تقوم المؤسسة المشاركة بإعداد عرض تقديمي بهدف شرح خصوصيتها للمقيمين، ومن ضمنها طبيعة عملها ومتلقي خدماتها ومن هم أصحاب العلاقة لديها وغيرها من الأمور التي ترتئي عرضها.
- يقوم كل عضو في فريق التقييم بدارسة تقرير المؤسسة بشكل منفصل، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عن كل مؤسسة، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية. ومن ثم يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.
- يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى المؤسسة بهدف التأكد مما ورد في تقرير الاشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عن المؤسسة.
- بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير النهائي للمؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين، كما يتضمن نتائج وعلامات التقييم، والتي تم احتسابها بعد

عكس مخرجات ما ورد في التقرير النهائي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

- يقوم رئيس الفريق خلال مراحل التقييم المختلفة بمراجعة التقارير المستقلة والتوافقية والنهائية والتي أعدها فريق التقييم لضمان أعلى درجات الدقة والموضوعية.

٥. مرحلة تحديد المؤسسات الفائزة:

- يقوم المركز بتشكيل هيئة محكمين متخصصة بهدف مناقشة التقارير النهائية للمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للقطاع الخاص.
- تقوم الهيئة برفع مخرجات اجتماعها إلى اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمناء المركز.
- تقوم اللجنة التوجيهية بالتنسيب إلى مجلس الأمناء بأسماء المؤسسات الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص، والمؤسسات الحاصلة على "ختم التميز" وعلامة "أفضل الممارسات".
- يقرر مجلس الأمناء أسماء المؤسسات الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز للقطاع الخاص.
- بعد إعلان النتائج، تحصل كل مؤسسة مشاركة في الجائزة على تقرير تقييمي استناداً إلى معايير الجائزة يوضح نقاط القوة وفرص التحسين لديها مما يساعد على التحسين المستمر في أدائها.

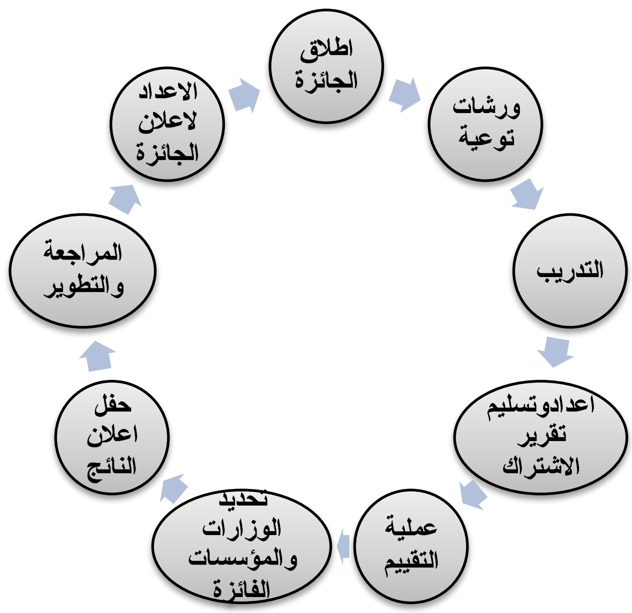
٦. إعلان النتائج

تحت الرعاية الملكية السامية، يحتفي المركز بالحائزين على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في حفل كبير، حيث تتسلم المؤسسات الفائزة تذكاراً للجائزة وشهادة شكر، تقديراً لها على أدائها المتميز.

٧.المراجعة والتطوير :

يقوم المركز بتصميم استبانات بهدف الحصول على التغذية الراجعة من أصحاب العلاقة حول الدورة الأخيرة من الجوائز، حيث يقوم بتحليلها ومناقشة مخرجاتها في ورشات المراجعة

والتطوير التي يعقدها بحضور موظفي الوزارات والمؤسسات المشاركة في الجوائز وأعضاء هيئة المقيمين. يقوم المركز بدراسة مخرجات هذه الاستبانات والورشات لتحديد التحسينات الضرورية على الجوائز ليصار من بعدها إلى رفع التوصيات لمجلس أمناء المركز ليقر التعديلات اللازمة على الجوائز.



الشكل رقم (٥)

مراحل دورة جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية

٢-٢-٩ آلية التقييم في الجائزة :

تعتمد آلية تقييم الوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية - الدورة الخامسة (٢٠١٠ – ٢٠١١) على آلية الرادار RADAR© Methodology 2010وهي أداة التقييم المستخدمة في نموذج التميز المعتمد لدى المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، كما ويمكن استخدام آلية الرادار لإجراء عملية التقييم الذاتي Self assessment تتكون آلية التقييم من أربعة عناصر هي:

١. النتائج RESULTS: والتي تتكون من عنصرين الأول الصلة والاستخدام ويعني أن بيانات النتيجة يجب أن تكون شاملة، محددة بزمن، يعتمد عليها، دقيقة، ومجزأة بشكل مناسب

وتتماشى مع إستراتيجية المؤسسة واحتياجات وتوقعات أصحاب العلاقة المعنيين. العلاقات بين النتائج ذات العلاقة وأثرها على بعضها يجب أن تكون مفهومة. النتائج الرئيسة يجب أن تحدد وترتب حسب الأولوية. والعنصر الثاني وهو مخرجات الأداء وهو أن النتائج تظهر أمناط إيجابية و/ أو أداء جيد مستقر. وضع المستهدفات المناسبة للنتائج الرئيسة وتحقيقها أو التفوق عليها. بالنسبة للنتائج الرئيسة، تتم مقارنة الأداء خارجيا بحيث تكون نتيجة المقارنات إيجابية (لصالح المؤسسة)، وعلى وجه الخصوص المقارنة مع الأفضل في القطاع و/ فهم العالقات بين الممكنات الرئيسة والنتائج الرئيسة يمنح الثقة باستدامة الأداء الإيجابي في المستقبل.

٢. المنهجية APPROACH: وتشمل ما تخطط المؤسسة لتنفيذه ، والأسباب من وراءه . المنهجية المنطقية لها سبب اختيار واضح يركز على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ويتم صياغتها من خلال عمليات معرفة بشكل جيد وتركز بشكل واضح على احتياجات أصحاب العلاقة المعنيين بالمنهجيات المستخدمة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون المنهجيات متكاملة وهذا يعني أن المنهجية المتكاملة لها أساس واضح في الإستراتيجية ومتداخلة مع منهجيات أخرى بالشكل المناسب. والتحسينات يتم تضمينها في المنهجيات بشكل مستمر.

٣. التطبيق DEPLOYMENT : ويشمل ما تقوم به المؤسسة لتطبيق المنهجية. في المؤسسة المتميزة يتم تطبيق المنهجية بشكل نظامي في المجالات المعنية. التطبيق النظامي مخطط له بشكل جيد ومعرف بطريقة تلاءم كلاً من المنهجية والمؤسسة . يوجد قدرة على إدارة التغييرات على المنهجيات ضمن إطار زمني مناسب.

٤. التقييم والتحسين ASSESSMENT & REFINEMENT يشمل ما تقوم به المؤسسة لتحسين وتطوير كل من المنهجية وتطبيقها في المؤسسة المتميزة. فاعلية وكفاءة المنهجية وتطبيقها تخضعان لقياس دوري. أنشطة التعلم يتم الأخذ بها، ووجود ممارسات تهدف إلى الإبداع تساعد على ابتكار أفكار لتعديل أو استحداث منهجيات جديدة. مخرجات القياس، التعلم والإبداع تستخدم لتحديد ووضع أولويات، تخطيط وتطبيق التطوير والإبداع .

بنظرة شمولية فإن آلية الرادار تنص على قيام المؤسسة بما يلي:

أ. تحديد النتائج المراد تحقيقها(الأهداف)كجزء من إستراتيجيتها.

ب. تخطيط وتطوير مجموعة متكاملة من المنهجيات لتحقيق الأهداف الآنية والمستقبلية المطلوبة.

ت. تطبيق المنهجيات بطريقة نظامية لضمان التنفيذ.

ث. تقييم وتحسين المنهجيات المطبقة بناءً على مراقبة وتحليل النتائج المتحققة وأنشطة التعلم المستمر.

أما بخصوص خطوات عملية التقييم فإنها تتم وفق التالي:

١. تقوم المؤسسة المشاركة بالإجابة على أسئلة معايير الجائزة الذي تعمل به وتسليم الإجابات والوثائق المعززة لها لإدارة المركز.

٢. يتم تعيين أعضاء هيئة المقيمين من قبل مجلس أمناء المركز، بعد اجتيازهم لدورة تدريبية متخصصة يعقدها المركز.

٣. تتم عملية التقييم لكل مؤسسة من قبل فريق من أعضاء هيئة المقيمين والذي يقوم المركز بتحديده.

٤. يقوم كل عضو في فريق التقييم بدارسة تقرير المؤسسة (كلٌ على حده)، ثم يقدم كل مقيم تقريره المستقل عن كل مؤسسة، والذي يتضمن نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية. ومن ثم يتم عكس مخرجات ما ورد في التقرير المستقل في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

٥. يجتمع فريق التقييم بهدف الوصول إلى فهم مشترك حول وضع المؤسسة، ومن ثم إعداد تقرير توافقي يبين نقاط القوة وفرص التحسين والأمور الواجب التأكد منها خلال الزيارة الميدانية، ومن ثم يقوم فريق التقييم بعكس مخرجات ما ورد في التقرير التوافقي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

٦. يقوم الفريق بزيارة تقييم ميدانية إلى المؤسسة، بهدف التأكد مما ورد في تقرير الاشتراك، بالإضافة إلى تكوين صورة أشمل وأوضح عن المؤسسة.

٧. بعد زيارة التقييم الميدانية، يعد الفريق التقرير النهائي للمؤسسة والذي يحدد بصورة أساسية نقاط القوة وفرص التحسين، كما يتضمن نتائج وعلامة التقييم، والتي تم احتسابها بعد عكس مخرجات ما ورد في التقرير النهائي في جدول احتساب العلامات المخصص لهذه الغاية.

٨. يقوم المركز بتشكيل لجنة متخصصة بهدف مناقشة التقارير النهائية للمؤسسات التي انحصرت بينها المنافسة للفوز بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز مع اللجنة التوجيهية المنبثقة عن مجلس أمناء المركز.

٩. تقوم اللجنة التوجيهية بالتنسيب إلى مجلس الأمناء بأسماء المؤسسات الفائزة بالجائزة.

١٠. يقرر مجلس الأمناء أسماء المؤسسات الحائزة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

٢-٢-١٠ دورات جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

منذ إطلاقها عام ٢٠٠٢ نظمت الجائزة أربع دورات حتى عام ٢٠٠٨ وكانت المشاركة بها على النحو التالي:

١) الدورة الأولى ٢٠٠٢/٢٠٠٣ وشارك بها ٢٠ مؤسسة وكانت نتائجها كما يلي :

جدول رقم (٢)

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورتها الأولى

المركز	المؤسسة
الأول	مؤسسة المواصفات والمقاييس
الثاني	إدارة ترخيص السواقين والمركبات
الثالث	مؤسسة تشجيع الاستثمار
الرابع	دائرة ضريبة الدخل
الرابع مكرر	هيئة تنظيم قطاع النقل

٢) الدورة الثانية ٢٠٠٤/٢٠٠٥ وشارك بها ٣٤ وزارة ومؤسسة وكانت نتائجها على النحو التالي :

جدول رقم (٣)

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورتها الثانية

فئة الوزارات المشاركة	
المركز الأول	وزارة الصناعة والتجارة
المركز الثاني	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المركز الثالث	وزارة التربية والتعليم
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول	إدارة ترخيص السواقين والمركبات
المركز الثاني	أمانة عمان الكبرى
المركز الثالث	دائرة ضريبة الدخل والمبيعات
فئة أفضل إنجاز	
إدارة السير المركزية	
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
هيئة الأوراق المالية	
الأداء الشامل المتميز	
مديرية الأمن العام	

٣) الدورة الثالثة ٢٠٠٦/٢٠٠٧ وشارك بها ٥٢ وزارة ومؤسسة وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (٤)

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورتها الثالثة

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
الجائزة الذهبية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
الجائزة الذهبية	وزارة الصناعة والتجارة
الجائزة الفضية	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
الجائزة البرونزية	حجبت
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
الجائزة الذهبية	مؤسسة المواصفات والمقاييس
الجائزة الفضية	دائرة مراقبة الشركات
الجائزة البرونزية	هيئة الأوراق المالية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
الجائزة الذهبية	مؤسسة المدن الصناعية
الجائزة الذهبية	مديرية مؤسسة الإسكان والأشغال العسكرية
الجائزة الفضية	البنك المركزي الأردني
الجائزة البرونزية	حجبت
فئة أفضل إنجاز	
دائرة الجمارك الأردنية	

٤) الدورة الرابعة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ فقد شاركت بها ٦٤ وزارة ومؤسسة وكانت نتائجها على النحو التالي:

جدول رقم (٥)

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورتها الرابعة

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	وزارة التربية والتعليم
فئة الوزارات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة المالية
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	صندوق التنمية والتشغيل
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	هيئة الأوراق المالية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	الوحدة الاستثمارية للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي
فئة أفضل انجاز	
فئة أفضل انجاز	وكالة الأنباء الأردنية
فئة أفضل انجاز	المؤسسة العامة للغذاء والدواء
فئة أفضل انجاز	المديرية العامة للدفاع المدني

٥) الدورة الخامسة (٢٠١٠ – ٢٠١١):

وكان العدد الكلي للوزارات والمؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية في هذه الدورة (٨١) وزارة ومؤسسة، منها(٢٢) وزارة و (٥٩) مؤسسة.

بينما كان العدد الكلي للوزارات والمؤسسات المشاركة على سبيل التأهيل في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية هو (٢٧) وزارة ومؤسسة.

وكانت نتائج هذه الدورة على النحو التالي :

جدول رقم (٦)

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في دورتها الخامسة

فئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة الفضية	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
المركز الأول في المرحلة البرونزية	وزارة الطاقة والثروة المعدنية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
المركز الثالث في المرحلة البرونزية	وزارة النقل
فئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	البنك المركزي الأردني
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	إدارة السير المركزية
المركز الثاني في المرحلة البرونزية	دائرة الجمارك الأردنية
فئة المؤسسات المشاركة لأول مرة	
المركز الأول في المرحلة البرونزية	هيئة تنظيم قطاع الاتصالات
ختم التميز لفئة الوزارات المشاركة لأكثر من مرة	
ختم التميز	وزارة الصناعة والتجارة
ختم التميز	وزارة المالية
ختم التميز	وزارة التربية والتعليم
ختم التميز لفئة المؤسسات المشاركة لأكثر من مرة	
ختم التميز	صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي
ختم التميز	مؤسسة المدن الصناعية الأردنية
ختم التميز	أمانة عمان الكبرى
ختم التميز	المؤسسة العامة للغذاء والدواء
ختم التميز	صندوق التنمية والتشغيل

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

٣-١ منهجية الدراسة

٣-٢ مجتمع الدراسة وعينتها

٣-٣ أداة جمع البيانات

٣-٤ مقياس أداة الدراسة

٣-٥ صدق أداة القياس

٣- ٦ الإتساق الداخلي

٣-٧ المعالجات الإحصائية

الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل الطرق والوسائل المستخدمة للوصول إلى مبتغى الباحث في هذه الدراسة، والتي تهتم بقياس مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية (دراسة تقييميه مقارنة)، وفيما يلي عرضاً مفصلاً للطرق والإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة:

٣-١ منهجية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي هما:

المنهج الوصفي: وقد استخدم هذا المنهج لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بمدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، والمؤسسات والوزارات الأردنية التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي.

منهج البحث الميداني التحليلي : وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول من خلاله الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها لأغراض الدراسة وفقاً للخطوات العلمية المتعارف عليها

٣-٢ مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات والوزارات التي شاركت بالتقدم الى جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة (٢٠١٠ – ٢٠١١). وتقسم إلى قسمين :

القسم الأول : ويتكون من الوزارات والمؤسسات الحكومية التي حصلت على الجائزة وهي:

١. وزارة التخطيط والتعاون الدولي .
٢. وزارة الطاقة والثروة المعدنية.
٣. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات .

٤. البنك المركزي الأردني .
٥. وزارة النقل .
٦. إدارة السير المركزية.
٧. دائرة الجمارك العامة .
٨. هيئة تنظيم قطاع الاتصالات.
٩. وزارة التجارة والصناعة .
١٠. وزارة التربية والتعليم.
١١. وزارة المالية.
١٢. صندوق استثمار أموال الضمان الاجتماعي.
١٣. مؤسسة المدن الصناعية الأردنية.
١٤. أمانة عمان الكبرى.
١٥. المؤسسة العامة للغذاء والدواء .
١٦. صندوق التنمية والتشغيل.

القسم الثاني: يتكون من عدد من الوزارات والمؤسسات التي شاركت في أكثر من دورة للجائزة ولم تستطع الحصول على الجائزة في أي من مراحلها الخمس هي:

١. وزارة التنمية الاجتماعية.
٢. وزارة الأشغال العامة والإسكان.
٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٤. وزارة الخارجية.
٥. وزارة الداخلية.
٦. وزارة الزراعة.
٧. وزارة الصحة.
٨. وزارة العمل.

٩. صندوق المعونة الوطنية.
١٠. مؤسسة الإذاعة والتلفزيون.
١١. دائرة الموازنة العامة.
١٢. إدارة الإقامة والحدود.
١٣. إدارة التامين الصحي.
١٤. دائرة الإحصاءات العامة.
١٥. المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي.
١٦. دائرة الأراضي والمساحة.

عينة الدراسة :

تم تشكيل خمس فرق لمعايير الجائزة في كل وزارة ومؤسسة مشاركة في الجائزة بحيث يكون كل فريق مسئول عن معيار من معايير الجائزة الخمس (القيادة، الأفراد، المالية، العمليات، المعرفة). عينة الدراسة تم اختيارها من رؤساء فرق المعايير في الوزارة أو المؤسسة المشاركة بالإضافة إلى احد أفراد الفريق.

حيث تم توزيع (١٤٠) استبانه على العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، وتم توزيع(١٥٠) استبانه على عدد من العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي لم تحصل على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي ، بمجموع (٢٩٠) استبانه . وبَعد استرجاع الاستبانات تم استبعاد (٩) استبانه من استبانات الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، و (٢١) استبانه من استبانات العاملين في الوزارات والمؤسسات الحكومية التي لم تحصل على الجائزة لعدم صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي فتمثلت عينة الدراسة النهائية بـــ (٢٦٠) استبانه، من عينة الدراسة الرئيسة، موزعة على (١٣١) استبانه للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، و (١٢٩) استبانه للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة. مشكلة ما نسبته ٨٩% من عدد الاستبانات الموزعة.

٣-٣ أداة جمع البيانات:

تكونت أداة الدراسة " الاستبانه " من أسئلة مكونة مما يلي :

القسم الأول: المعلومات الديمغرافية، والمكونة من : النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني : والذي يقيس مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية، التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، والتي لم تحصل على الجائزة والذي يتمثل في (٥٢ فقرة)، والتي تتمثل في الأبعاد التالية:

- محور (فلسفة العمل): والذي يتمثل في الفقرات من (١-٧).
- محور (الأهداف): والذي يتمثل في الفقرات من (٨-١٤).
- محور (نهج الإدارة): والذي يتمثل في الفقرات من (١٥-٢١).
- محور (الموقف تجاه متلقي الخدمة): والذي يتمثل في الفقرات من (٢٢-٢٨).
- محور (نهج حل المشكلات): والذي يتمثل في الفقرات من (٢٩-٣٥).
- محور (العلاقة بين الموردين): والذي يتمثل في الفقرات من (٣٦-٤٢).
- محور (نهج تحسين الأداء): والذي يتمثل في الفقرات من (٤٣-٥٢).

٣-٤ مقياس أداة الرسالة :

استخدم مقياس ليكرت الخماسي لدراسة المتغيرات وفقاً لما يلي :

جدول رقم (٧)

مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
٥	٤	٣	٢	١

واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي: (٣.٦٨ – فما فوق: مرتفع) ، (٢.٣٤–٣.٦٧: متوسط) ، (٢.٣٣ – فما دون: منخفض). وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي :

(٥–١) = ٤ = ١.٣٣ وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

٣ ٣

وبذلك يكون المستوى المنخفض من ١ + ١.٣٣ = ٢.٣٣

ويكون المستوى المتوسط من ٢.٣٤ + ١.٣٣ = ٣.٦٧

ويكون المستوى المرتفع من ٣.٦٨ – ٥

٣–٥ صدق أداة القياس :

للتحقق من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بعرض الاستبانه بصورتها الأولية على (٧) من المحكمين المختصين بمجال إدارة الجودة الشاملة في عدد من الجامعات ، و الخبراء في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في الجهات الحكومية الأردنية، وبيان وجهة نظرهم في مدى ملائمة الاستبانه للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها ، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم ، تم إجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (٢٠) موظف في الوزارات والمؤسسات، بغرض التعرف إلى درجة استجابة المبحوثين للاستبانة، وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق الأداة.

٣-٦ الاتساق الداخلي:

ولحساب ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة معادلة الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللاستبانة بشكل عام أعلى من (٦٠%) وهي نسبة مقبولة في البحوث والدراسات، والجدول (٢) يوضح ذلك.

الجدول (٨)

قيم معاملات الاتساق الداخلي باستخدام اختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة			**قيم معاملات الاتساق الداخلي للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة**		
المحور	**الفقرات**	**معامل الثبات**	**المحور**	**الفقرات**	**معامل الثبات**
فلسفة العمل	١-٧	٩٢.٨	فلسفة العمل	١-٧	**٩١.٢**
الأهداف	٨-١٤	٩١.٢	الأهداف	٨-١٤	٨٨.٨
نهج الإدارة	١٥-٢١	٩٠.٠	نهج الإدارة	١٥-٢١	**٩١.١**
الموقف تجاه متلقي الخدمة	٢٢-٢٨	٩٤.٠	الموقف تجاه متلقي الخدمة	٢٢-٢٨	**٩٤.٤**
نهج حل المشكلات	٢٩-٣٥	٨١.٣	نهج حل المشكلات	٢٩-٣٥	**٩٦.١**
العلاقة بين الموردين	٣٦-٤٢	٩٤.٢	العلاقة بين الموردين	٣٦-٤٢	**٩١.١**
نهج تحسين الأداء	٤٣-٥٢	٩٤.٠	نهج تحسين الأداء	٤٣-٥٢	**٩٤.٢**
الاستبانة ككل	١-٥٢	**٩٧.٨**	**الاستبانة ككل**	**١-٥٢**	**٩٨.٣**

٣-٧ المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وإلاجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدامات المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدات الرزمة الإحصائية (SPSS) وهي :

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص افراد عينة الدراسة.
- استخدم اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- تم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والتي تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة المستقلة والفقرات المكونة لكل محور.
- تم استخدام اختبار العينة المستقلة (Independent Sample T-test) لاختبار فرضيات الدراسة ، وفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص أفراد عينة الدراسة

٤-٢ عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة

٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

٤-١ خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول (٩) يوضح التوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة:

جدول رقم (٩)

التوزيع الديمغرافي لأفراد عينة الدراسة

الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة			الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة		
المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس			الجنس		
ذكر	٨٢	٦٢.٦	ذكر	٦٧	٥١.٩
أنثى	٤٩	٣٧.٤	أنثى	٦٢	٤٨.١
الفئة العمرية			الفئة العمرية		
أقل من ٣٠ سنة	١٦	١٢.٢	أقل من ٣٠ سنة	١٤	١٠.٩
٣٠-أقل من ٤٠	٦٢	٤٧.٣	٣٠-أقل من ٤٠	٦٥	٥٠.٤
٤١-٥٠	٤٢	٣٢.١	٤١-٥٠	٤١	٣١.٨
أكثر من ٥٠	١١	٨.٤	أكثر من ٥٠	٩	٧.٠
المؤهل العلمي			المؤهل العلمي		
دبلوم متوسط	١٤	١٠.٧	دبلوم متوسط	١٠	٧.٨
بكالوريوس	٦٤	٤٨.٩	بكالوريوس	٨٤	٦٥.١
ماجستير	٣٩	٢٩.٨	ماجستير	٣١	٢٤.٠
دكتوراه	١٤	١٠.٧	دكتوراه	٤	٣.١

المسمى الوظيفي			المسمى الوظيفي		
مدير	٢٧	٢٠.٦	**مدير**	٣٧	٢٨.٧
رئيس قسم	٤٤	٣٣.٦	**رئيس قسم**	٥٢	٤٠.٣
رئيس شعبة	٥	٣.٨	**رئيس شعبة**	٣	٢.٣
موظف	٥٥	٤٢.٠	**موظف**	٣٧	٢٨.٧
سنوات الخبرة			**سنوات الخبرة**		
أقل من ٥ سنوات	٩	٦.٩	**أقل من ٥ سنوات**	١١	٨.٥
٥- أقل من ١٠ سنوات	٢٦	١٩.٨	**٥- أقل من ١٠ سنوات**	٤٤	٣٤.١
١٠- أقل من ١٥ سنة	٤٢	٣٢.١	**١٠- أقل من ١٥ سنة**	٣٦	٢٧.٩
١٥ سنة فأكثر	٥٤	٤١.٢	**١٥ سنة فأكثر**	٣٨	٢٩.٥
المجموع	**١٣١**	**%١٠٠**	**المجموع**	**١٢٩**	**%١٠٠**

٤-٢ عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية، وفيما يلي الإجابة عن أسئلة الدراسة التالية:

السؤال الأول: فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ -فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "فلسفة العمل" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٧	تتم مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات بشكل مستمر.	٣.٨٠	٠.٩٦	١	مرتفع
٣	تقوم فلسفة الإدارة على تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء متلقي الخدمة والعاملين.	٣.٧٩	٠.٨١	٢	مرتفع
٥	تنتهج الإدارة فلسفة إدارية متكاملة تمكنها من المحافظة على إمكانياتها والتطوير بشكل مستمر.	٣.٧١	٠.٩٠	٣	مرتفع
٦	تعتمد الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية.	٣.٦٩	٠.٧٨	٤	مرتفع
٢	تقوم فلسفة الإدارة على إحداث تغييرات ايجابية جذرية داخل الوزارة / المؤسسة.	٣.٦٠	٠.٨٦	٥	متوسط
٤	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل تقليل الأخطاء.	٣.٦٠	٠.٨٧	٦	متوسط
١	يتم الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.	٣.٤٧	٠.٨٩	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٦٨	٠.٨٨		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن المتوسطات الحسابية لــ (فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٨٠ و ٣.٤٧) ، حيث حاز المحور

على متوسط حسابي إجمالي (٣.٦٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٧) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٨٠)، وبانحراف معياري (٠.٩٦)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تتم مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات بشكل مستمر)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (٣.٧٩)، وانحراف معياري (٠.٨١)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقوم فلسفة الإدارة على تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء متلقي الخدمة والعاملين).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١) بمتوسط حسابي (٣.٤٧) وبانحراف معياري (٠.٨٩)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (يتم الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة).

وهذا يدل على أن فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "فلسفة العمل" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٧	تتم مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات بشكل مستمر.	٣.٢٢	٠.٩٩	١	متوسط
٣	تقوم فلسفة الإدارة على تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء متلقي الخدمة والعاملين.	٣.٢١	١.٠٦	٢	متوسط

١	يتم الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.	٣.٠٥	٠.٧٥	٣	متوسط
٥	تنتهج الإدارة فلسفة إدارية متكاملة تمكنها من المحافظة على إمكانياتها والتطوير بشكل مستمر.	٢.٩٨	١.٠٦	٤	متوسط
٦	تعتمد الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية.	٢.٩٢	١.٠٩	٥	متوسط
٤	يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل تقليل الأخطاء.	٢.٨٦	٠.٩٩	٦	متوسط
٢	تقوم فلسفة الإدارة على إحداث تغييرات ايجابية جذرية داخل الوزارة / المؤسسة.	٢.٨٤	١.٠٠	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٠١	٠.٩٩		متوسط

يتضح من الجدول رقم (١١) أن المتوسطات الحسابية لــ (فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٢٢ و ٢.٨٤) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٠١)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٧) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٢٢)، وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (تتم مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات بشكل مستمر)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣) بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وانحراف معياري (١.٠٦)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تقوم فلسفة الإدارة على تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء متلقي الخدمة والعاملين).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢) بمتوسط حسابي (٢.٨٤) وبانحراف معياري (١.٠٠)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تقوم فلسفة الإدارة على إحداث تغييرات ايجابية جذرية داخل الوزارة / المؤسسة).

وهذا يدل على أن فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثاني: الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ -الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "الأهداف" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٨	يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف المؤسسة / الوزارة.	٤.٤٧	٠.٦٨	١	مرتفع
٩	تعتمد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الأهداف.	٤.٢٠	٠.٩٤	٢	مرتفع
١٢	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية.	٤.١٩	٠.٨٥	٣	مرتفع
١٠	أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة.	٤.٠٥	٠.٩٤	٤	مرتفع
١٤	يتم تحديد الأهداف ضمن إطار عمل وجدول زمني محدد وبما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية.	٣.٨٥	٠.٩٧	٥	مرتفع
١٣	يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها.	٣.٧٦	٠.٩٢	٦	مرتفع
١١	أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة.	٣.٧٣	٠.٩١	٧	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	٤.٠٤	٠.٨٩		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٢) أن المتوسطات الحسابية لـــ (فلسفة العمل في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٤.٤٧ و ٣.٧٣) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.٠٤)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٨) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٤٧)، وبانحراف معياري (٠.٦٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف المؤسسة / الوزارة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٩) بمتوسط حسابي (٤.٢٠)، وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الأهداف).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١١) بمتوسط حسابي (٣.٧٣) وبانحراف معياري (٠.٩١)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة).

وهذا يدل على أن الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب- الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "الأهداف" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٨	يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف المؤسسة / الوزارة.	٤.١٤	٠.٨٨	١	مرتفع
٩	تعتمد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الأهداف.	٣.٣٧	١.٠٤	٢	متوسط
١٠	أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة.	٣.٢٤	١.٠٨	٣	متوسط
١٢	يوجد تعليمات واضحة ودقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية.	٣.١٦	١.٠٤	٤	متوسط
١٤	يتم تحديد الأهداف ضمن إطار عمل وجدول زمني محدد وبما يتوافق مع الخطة الإستراتيجية.	٣.١٢	١.٠٢	٥	متوسط
١٣	يتم التعريف بأهمية الجودة والتأكيد عليها.	٢.٩٨	٠.٩٠	٦	متوسط
١١	أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة.	٢.٩١	١.١٤	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٢٧	١.٠٢		متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن المتوسطات الحسابية لـــ (الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي لمتحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٤.١٤ و ٢.٩١) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٢٧)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٨) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.١٤)، وبانحراف معياري (٠.٨٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يوجد تعليمات ولوائح توضح أهداف المؤسسة / الوزارة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٩) بمتوسط حسابي (٣.٣٧)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الإدارة على التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الأهداف).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (١١) بمتوسط حسابي (٢.٩١) وبانحراف معياري (١.١٤)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة).

وهذا يدل على أن الأهداف في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الثالث: نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ -نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج الإدارة" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢١	إن العمل الجماعي يحقق أداء أفضل للمؤسسة الوزارة من العمل الفردي.	٤.١٢	٠.٩٢	١	مرتفع
١٧	تعتمد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام.	٤.٠٥	٠.٨٤	٢	مرتفع
١٨	تعتمد الإدارة على فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات.	٣.٨٣	٠.٨٨	٣	مرتفع
١٥	تمنح الإدارة الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم.	٣.٧٣	٠.٩١	٤	مرتفع
١٩	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بتطوير الأداء.	٣.٦٨	٠.٩٠	٥	مرتفع
١٦	تعد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام.	٣.٦٣	١.٠٦	٦	متوسط

٢٠	تتبنى إدارة المؤسسة / الوزارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.	٣.٤٤	١.٠١	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٧٨	٠.٩٣		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن المتوسطات الحسابية لـــ (نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٤.١٢ و ٣.٤٤) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٧٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٢١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.١٢)، وبانحراف معياري (٠.٩٢)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (إن العمل الجماعي يحقق أداء أفضل للمؤسسة الوزارة من العمل الفردي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٧) بمتوسط حسابي (٤.٠٥)، وانحراف معياري (٠.٨٤)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٠) بمتوسط حسابي (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٠١)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تتبنى إدارة المؤسسة / الوزارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية).

ويدل هذا على أن نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج الإدارة" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢١	إن العمل الجماعي يحقق أداء أفضل للمؤسسة الوزارة من العمل الفردي.	٣.٣٨	١.١٥	١	متوسط
١٧	تعتمد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام.	٣.٣١	١.٠٤	٢	متوسط
١٥	تمنح الإدارة الفرصة للعاملين لإبداء رأيهم في الأعمال الموكلة لهم.	٢.٨٩	١.٠٣	٣	متوسط
١٩	يتم إشراك العاملين بالأنشطة التي تتعلق بتطوير الأداء.	٢.٨٥	١.٠٨	٤	متوسط
١٦	تعد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام.	٢.٨٤	١.٠٣	٥	متوسط
١٨	تعتمد الإدارة على فرق عمل لمناقشة المشكلات واتخاذ القرارات.	٢.٨٤	١.١٥	٦	متوسط
٢٠	تتبنى إدارة المؤسسة / الوزارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية.	٢.٥٧	١.٢٠	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٢.٩٥	١.١٠		متوسط

يتضح من الجدول رقم (١٥) أن المتوسطات الحسابية لــ (نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لمتحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٣٨و ٢.٥٧) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٢.٩٥)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٢١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٨)، وبانحراف معياري (١.١٥)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (إن العمل الجماعي يحقق أداء أفضل للمؤسسة الوزارة من العمل الفردي)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١٧) بمتوسط حسابي (٣.٣١)، وانحراف معياري

(١.٠٤)، وهو من المستوى المتوسط أيضاً، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الإدارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٠) بمتوسط حسابي (٢.٥٧) وبانحراف معياري (١.٢٠)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تتبنى إدارة المؤسسة / الوزارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية).

ويدل هذا على أن نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الرابع: الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ –الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "الموقف تجاه متلقي الخدمة" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور(الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢٢	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات متلقي الخدمة	٤.٢٦	٠.٨٥	١	مرتفع
٢٣	يتم التأكد من توفر المعلومات الأساسية لمتلقي الخدمة	٤.٢١	٠.٨٧	٢	مرتفع
٢٥	يتم دراسة حاجات متلقي الخدمة وتبسيط الإجراءات.	٤.١٩	٠.٨٣	٣	مرتفع

٢٤	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان متلقي الخدمة راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم.	٤.٠٩	٠.٩٢	٤	مرتفع
٢٦	يتم الاستجابة لمطالب متلقي الخدمة بسرعة وكفاءة	٤.٠٨	٠.٨٣	٥	مرتفع
٢٧	يتم العمل على حل المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة.	٤.٠٦	٠.٧٨	٦	مرتفع
٢٨	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر متلقي الخدمة واقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم.	٣.٩٨	٠.٩٢	٧	مرتفع
	المتوسط العام الحسابي	٤.١٣	٠.٨٦		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (١٦) أن المتوسطات الحسابية لـــ (الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٤.٢٦ و ٣.٩٨) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٤.١٣)، وهو من المستوى المرتفع، وقد حازت الفقرة رقم (٢٢) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٢٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٥)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات متلقي الخدمة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي (٤.٢١)، وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (يتم التأكد من توفر المعلومات الأساسية لمتلقي الخدمة).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٨) بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وبانحراف معياري (٠.٩٢)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر متلقي الخدمة واقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم).

ويدل هذا على أن الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت مرتفعة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب -الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "الموقف تجاه متلقي الخدمة" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢٢	يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات متلقي الخدمة	٣.٦٤	١.١٠	١	متوسط
٢٣	يتم التأكد من توفر المعلومات الأساسية لمتلقي الخدمة	٣.٥٣	١.٢٣	٢	متوسط
٢٥	يتم دراسة حاجات متلقي الخدمة وتبسيط الإجراءات.	٣.٤٣	٠.٩٢	٣	متوسط
٢٤	هناك نظام يسمح بمعرفة ما إذا كان متلقي الخدمة راضيين أم غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم.	٣.٣٦	١.٠٥	٤	متوسط
٢٧	يتم العمل على حل المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة.	٣.٢٦	١.٠٦	٥	متوسط
٢٨	هناك نظام يسمح بأخذ وجهة نظر متلقي الخدمة واقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم.	٣.٢٦	١.٠٤	٦	متوسط
٢٦	يتم الاستجابة لمطالب متلقي الخدمة بسرعة وكفاءة	٣.٢٠	١.١٢	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٣٨	١.٠٧		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٧) أن المتوسطات الحسابية لـــ (الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٦٤ و ٣.٢٠) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٣٨)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٢٢) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٦٤)، وبانحراف معياري (١.١٠)، وهو من

المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات متلقي الخدمة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٣) بمتوسط حسابي (٣.٥٣)، وانحراف معياري (١.١٠)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يتم التأكد من توفر المعلومات الأساسية لمتلقي الخدمة).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٢٦) بمتوسط حسابي (٣.٢٠) وبانحراف معياري (١.١٢)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يتم الاستجابة لمطالب متلقي الخدمة بسرعة وكفاءة).

وهذا يدل على أن الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

<u>السؤال الخامس: نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟</u>

أ –نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج حل المشكلات" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٢٩	تعتمد الوزارة / المؤسسة في حل المشكلات وإزالة العقبات على طرق وأساليب منهجية.	٣.٧٧	٠.٩٧	١	مرتفع
٣٤	تقوم الإدارة بصياغة المشكلة بأساليب مختلفة حتى تظهر كافة الزوايا لرؤيتها على حقيقتها.	٣.٧٤	٢.٨٤	٢	مرتفع

٣٠	يتم الاعتراف بالأخطاء بعد اكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم.	٣.٦٦	١.٠١	٣	متوسط
٣٥	تعتمد الإدارة إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار المطروحة من كافة المستويات لحل المشكلات	٣.٦٦	٠.٩٨	٤	متوسط
٣١	استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات.	٣.٦٣	٠.٩٥	٥	متوسط
٣٢	يتم تشجيع المديرين على الإبداع وتحمل المخاطر.	٣.٦٢	١.٠٣	٦	متوسط
٣٣	يتم التعامل مع العناصر والمفاهيم المتعلقة بالمشكلة بمرونة وحيادية.	٣.٦٥	٠.٩٩	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٦٦	١.٢٥		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٨) أن المتوسطات الحسابية لــ (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٧٧ و ٣.٥٦) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٦٦)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٢٩) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٧٧)، وبانحراف معياري (٠.٩٧)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (تعتمد الوزارة / المؤسسة في حل المشكلات وإزالة العقبات على طرق وأساليب منهجية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٣٤) بمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٩٩)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تقوم الإدارة بصياغة المشكلة بأساليب مختلفة حتى تظهر كافة الزوايا لرؤيتها على حقيقتها).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٣) بمتوسط حسابي (٣.٥٦) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يتم التعامل مع العناصر والمفاهيم المتعلقة بالمشكلة بمرونة وحيادية).

وهذا يدل على أن نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج حل المشكلات" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٣١	استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات.	٢.٩٥	١.٠٣	١	متوسط
٢٩	تعتمد الوزارة / المؤسسة في حل المشكلات وإزالة العقبات على طرق وأساليب منهجية.	٢.٩١	١.١٦	٢	متوسط
٣٠	يتم الاعتراف بالأخطاء بعد اكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم.	٢.٧٧	١.١٠	٣	متوسط
٣٣	يتم التعامل مع العناصر والمفاهيم المتعلقة بالمشكلة بمرونة وحيادية.	٢.٧١	١.١٥	٤	متوسط
٣٢	يتم تشجيع المديرين على الإبداع وتحمل المخاطر.	٢.٦٧	١.١٧	٥	متوسط
٣٥	تعتمد الإدارة إطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار المطروحة من كافة المستويات لحل المشكلات	٢.٦٤	١.٢٢	٦	متوسط
٣٤	تقوم الإدارة بصياغة المشكلة بأساليب مختلفة حتى تظهر كافة الزوايا لرؤيتها على حقيقتها.	٢.٥٧	١.١٨	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٢.٧٥	١.١٥		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (١٩) أن المتوسطات الحسابية لــ (نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٢.٩٥ و ٢.٩١) ، حيث حاز المحور

على متوسط حسابي إجمالي (٢.٧٥)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٣١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٢.٩٥)، وبانحراف معياري (١.٠٣)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٢٩) بمتوسط حسابي (٢.٩١)، وانحراف معياري (١.١٦)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (تعتمد الوزارة / المؤسسة في حل المشكلات وإزالة العقبات على طرق وأساليب منهجي).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٤) بمتوسط حسابي (٢.٥٧) وبانحراف معياري (١.١٨)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (تقوم الإدارة بصياغة المشكلة بأساليب مختلفة حتى تظهر كافة الزوايا لرؤيتها على حقيقتها).

وهذا يدل على أن نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على **الجائزة** كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال السادس: العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ -العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "العلاقة بين الموردين" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) مرتبة ترتيباً تنازلياً..

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٣٩	يتم استخدام معايير محددة وواضحة في اختيار الموردين.	٣.٨٨	٠.٨٨	١	مرتفع
٤٠	عملية الاتصال مع الموردين تكون واضحة.	٣.٨٧	٠.٨٩	٢	مرتفع
٤١	هناك مقارنات بين الموردين الآخرين والمورد الذي تتعامل معه المؤسسة / الوزارة	٣.٧٩	٠.٩٢	٣	مرتفع
٤٢	يتم الاستثمار في العلاقة مع المورد على أساس الكفاءة المهنية	٣.٧٩	٠.٨٧	٤	مرتفع
٣٦	هناك توقعات طويلة المدى لعملية التعامل مع الموردين من حيث الالتزام بالوقت والنوعية.	٣.٦٨	٠.٩٠	٥	مرتفع
٣٨	الأهداف المرجوة من الاتصال مع المورد تتحقق بالشكل المطلوب.	٣.٦٨	٠.٩١	٦	مرتفع
٣٧	العلاقة القائمة الايجابية مع المورد تؤثر في عملية الاختيار.	٣.٦٦	٠.٨٧	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٧٧	٠.٨٩		**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (٢٠) أن المتوسطات الحسابية لـــ (العلاقة مع الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٨٨ و ٣.٦٦) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٧٧)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٣٩) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٨٨)، وبانحراف معياري (٠.٨٨)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يتم استخدام معايير محددة وواضحة في اختيار الموردين)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٤٠) بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (عملية الاتصال مع الموردين تكون واضحة).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٧) بمتوسط حسابي (٣.٦٦) وبانحراف معياري (٠.٨٧)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على أن (العلاقة القائمة الايجابية مع المورد تؤثر في عملية الاختيار).

ويدل هذا على أن العلاقة مع الموردين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب -العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "العلاقة بين الموردين" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (العلاقة بين الموردين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٣٦	هناك توقعات طويلة المدى لعملية التعامل مع الموردين من حيث الالتزام بالوقت والنوعية.	٣.٣٦	٠.٨٨	١	متوسط
٣٧	العلاقة القائمة الايجابية مع المورد تؤثر في عملية الاختيار.	٣.٣٠	٠.٩٢	٢	متوسط
٤١	هناك مقارنات بين الموردين الآخرين والمورد الذي تتعامل معه المؤسسة / الوزارة	٣.٢٦	٠.٨٧	٣	متوسط
٤٢	يتم الاستثمار في العلاقة مع المورد على أساس الكفاءة المهنية	٣.٢٢	٠.٨٥	٤	متوسط

٤٠	عملية الاتصال مع الموردين تكون واضحة.	٣.١٦	١.١٦	٥	متوسط
٣٨	الأهداف المرجوة من الاتصال مع المورد تتحقق بالشكل المطلوب.	٣.١٢	١.٠٥	٦	متوسط
٣٩	يتم استخدام معايير محددة وواضحة في اختيار الموردين.	٣.٠٦	١.٢١	٧	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣.٢١	٠.٩٩		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (٢١) أن المتوسطات الحسابية لـــ (العلاقة مع الموردين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٣٦ و ٣.٠٦) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٢١)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٣٦) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٣٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٨)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (هناك توقعات طويلة المدى لعملية التعامل مع الموردين من حيث الالتزام بالوقت والنوعية)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٤٠) بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، وانحراف معياري (٠.٨٩)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (عملية الاتصال مع الموردين تكون واضحة).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٣٩) بمتوسط حسابي (٣.٠٦) وبانحراف معياري (١.٢١)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يتم استخدام معايير محددة وواضحة في اختيار الموردين).

ويدل هذا على أن العلاقة مع الموردين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال السابع: نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة؟

أ –نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج وتحسين الأداء" في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (٢٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة) **مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٥٢	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي مثل: "ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة.	٤.٠٠	٠.٩٣	١	مرتفع
٥١	تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.	٣.٩٠	٠.٩٠	٢	مرتفع
٤٣	يتم تشجيع وتبني الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء.	٣.٨٠	٠.٩١	٣	مرتفع
٤٥	يوجد لدى الوزارة / المؤسسة خطة تدريبية لتطوير قدرات المدراء.	٣.٧٣	٠.٩٩	٤	مرتفع
٥٠	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعدها على تحسين استغلال الموارد.	٣.٦٦	٠.٩٦	٥	متوسط
٤٤	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	٣.٦٠	١.٠٣	٦	متوسط
٤٦	يتم منح حوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز	٣.٥٦	١.١٦	٧	متوسط
٤٨	يتم تشجيع المنافسة الايجابية بين العاملين.	٣.٥٠	١.٠٥	٨	متوسط
٤٩	تقوم إدارة المؤسسة / الوزارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لأنظمة المكافآت والترقية الإدارية.	٣.٤١	١.٠٩	٩	متوسط
٤٧	يتم تطبيق أنظمة المكافآت والحوافز على العاملين بموضوعية.	٣.٤٠	١.١٩	١٠	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٣,٦٥	١.٠٢		**المتوسط**

يتضح من الجدول رقم (٢٢) أن المتوسطات الحسابية لــ (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة)، تراوحت ما بين (٤.٠٠ و٣.٤٠) ، حيث حاز المحور على متوسط حسابي إجمالي (٣.٦٥)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٥٢) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٤.٠٠)، وبانحراف معياري (٠.٩٣)، وهو من المستوى المرتفع، وقد نصت الفقرة على (يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي مثل: "ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٥١) بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، وانحراف معياري (٠.٩٠)، وهو من المستوى المرتفع، حيث نصت الفقرة على (تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤٧) بمتوسط حسابي (٣.٤٠) وبانحراف معياري (١.١٩)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على أن (يتم تطبيق أنظمة المكافآت والحوافز على العاملين).

وهذا يدل على أن نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ب-نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة عن "نهج تحسين الأداء" في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

الجدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات محور (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة**) مرتبة ترتيباً تنازلياً..**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى حسب المتوسط
٥١	تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.	٣.٤٠	١.٠٩	١	متوسط
٤٥	يوجد لدى الوزارة / المؤسسة خطة تدريبية لتطوير قدرات المدراء.	٣.٣٠	١.٠٠	٢	متوسط
٥٠	تسعى الإدارة إلى إيجاد قاعدة معلوماتية تساعدها على تحسين استغلال الموارد.	٣.١٠	٠.٩١	٣	متوسط
٥٢	يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي مثل: "ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة.	٣.٠٥	١.١٢	٤	متوسط
٤٤	يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية.	٢.٨٥	١.٢٩	٥	متوسط
٤٧	يتم تطبيق أنظمة المكافآت والحوافز على العاملين بموضوعية.	٢.٧٨	١.٢١	٦	متوسط
٤٣	يتم تشجيع وتبني الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء.	٢.٧٣	١.٢٩	٧	متوسط
٤٦	يتم منح حوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز	٢.٧٣	١.١٥	٨	متوسط
٤٩	تقوم إدارة المؤسسة / الوزارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لأنظمة المكافآت والترقية الإدارية.	٢.٧٢	١.١٩	٩	متوسط
٤٨	يتم تشجيع المنافسة الايجابية بين العاملين.	٢.٦٠	١.٢٠	١٠	متوسط
	المتوسط العام الحسابي	٢.٩٣	١.١٤		**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن المتوسطات الحسابية لــ (نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة)، تراوحت ما بين (٣.٤٠ و٣.٣٠) ، حيث حاز المحور

على متوسط حسابي إجمالي (٢.٨٩)، وهو من المستوى المتوسط، وقد حازت الفقرة رقم (٥١) على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (٣.٤٠)، وبانحراف معياري (١.٠٩)، وهو من المستوى المتوسط، وقد نصت الفقرة على (تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (٤٥) بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، وانحراف معياري (١.٠٠)، وهو من المستوى المتوسط، حيث نصت الفقرة على (يوجد لدى الوزارة / المؤسسة خطة تدريبية لتطوير قدرات المدراء).

وفي المقابل، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (٤٨) بمتوسط حسابي (٢.٦٠) وبانحراف معياري (١.٢٠)، وهو من المستوالدراسة:، حيث نصت الفقرة على أن (يتم تشجيع المنافسة الايجابية بين العاملين).

وهذا يدل على أن نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لمتحصل على الجائزة كانت متوسطة المستوى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول(٢٤)

الفروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات الأرنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة للمتغيرات السابقة..

الرقم	متغيرات ثقافة الجودة	الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة		الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	الموقف تجاه متلقي الخدمة	٤.١٣	٠.٨٦	٣.٣٨	١.٠٧
٢	الأهداف	٤.٠٤	٠.٨٩	٣.٢٧	١.٠٢
٣	نهج الإدارة	٣.٧٨	٠.٩٣	٢.٩٥	١.١٠

٤	**العلاقة مع الموردين**	٣.٧٧	٠.٨٩	٣.٢١	٠.٩٩
٥	**فلسفة العمل**	٣.٦٨	٠.٨٨	٣.٠١	٠.٩٩
٦	**نهج حل المشكلات**	٣.٦٦	١.٢٥	٢.٧٥	١.١٥
٧	**نهج تحسين الأداء**	٣.٦٥	١.٠٢	٢.٩٣	١.١٤
المتوسط العام الحسابي		٣.٨٢	٠.٦٩	٣.٠٧	٠.٧٨

يتضح من الجدول (٢٤) أن المتوسط العام الحسابي لمتغيرات الأداء لثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بلغ (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٩) وهو من المستوى المرتفع.

وفي المقابل بلغ المتوسط العام الحسابي لمتغيرات الأداء لثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٠٧)، وبانحراف معياري (١.٠٧)، وهو من المستوى المتوسط.

وهذا يعني أن الوزارات والمؤسسات التي تتبنى ثقافة حاضنة لمفهوم الجودة أدى إلى تميز أداءها وحصولها على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، ، بينما كانت جودة أداء الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة متوسطة المستوى الأمر الذي أدى إلى عدم حصولها على هذه الجائزة.

ويتضح من خلال تحليل نتائج متغيرات الدراسة بان الركائز الأساسية لثقافة الجودة تتمثل بكل من الموقف تجاه متلقي الخدمة ، اهداف المنظمة، نهج الادارة، العلاقة مع الموردين، فلسفة العمل، نهج حل المشكلات، نهج تحسين الأداء. وان مستوى هذه الثقافة يختلف من وزارة ومؤسسة الى أخرى حيث تبين بان تطبيق مبادئ ثقافة الجودة كان في مستويات عليا في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة ، بينما كانت متوسطة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة بالرغم من انها شاركت لاكثر من دورة.

٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار العينة المستقلة Independent Sample T-test للتعرف على دلالة الفروق في توفر ثقافة الجودة لكافة متغيراتها المعتمده في الدراسة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة، والجداول التالية تحتوى على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ودرجة الحرية وقيمة (T) ومستوى الدلالة لكل متغير من متغيرات ثقافة الجودة في الدراسة، لبيان الفروق بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

الفرضية الرئيسة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الجودة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الجدول (٢٥)

الفروق في ثقافة الجودة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
توفر ثقافة الجودة	حصلت على الجائزة	٣.٨٢	٠.٦٩	١٣١	٢٥٨	٨.١٥٥	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٣.٠٧	١.٠٧	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ثقافة الجودة بين **الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتوفر ثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٨١)، وبلغ المتوسط الحسابي لثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٠٦)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T)(٨.١٥٥)، ويلاحظ أن الفروقات لثقافة الجودة كانت لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن ثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل عل انه يوجود فروق ذات دلالة احصائية في ثقافة الجودة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة حيث تبين ان الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة كانت تطبق بشكل عالي لعناصر ثقافة الجودة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فلسفة المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الجدول (٢٦)

الفروق في فلسفة المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
فلسفة المنظمة	حصلت على الجائزة	٣.٦٨	٠.٧٣٥	١٣١	٢٥٨	٦.٨٣	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٣.٠١	٠.٨٠٧	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٦) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في فلسفة المنظمة بين **الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفلسفة المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٦٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لفلسفة المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٠١)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٦.٨٣)، ويلاحظ أن الفروقات لفلسفة المنظمة كانت لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فلسفة المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلاله احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثانيوالوزارات والمؤسسات التي لم تحصل ، ذلك أن فلسفة المنظمة كانت تطبق بشكل عالي من وجهة نظر أفراد العينة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الجدول (٢٧)

الفروق في أهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
أهداف المنظمة	حصلت على الجائزة	٤.٠٤	٠.٧٢١	١٣١	٢٥٨	٨.١٣٣	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٣.٢٧	٠.٧٨٩	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٧) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في **أهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأهداف المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٤.٠٣)، وبلغ المتوسط الحسابي لأهداف المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٢٧)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٨.١٣٣)، ويلاحظ أن الفروقات لأهداف المنظمة كانت لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن أهداف المنظمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، وهذا يعني أن أهداف المنظمة في الوزارات

والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كانت تطبق بشكل عالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نهج الإدارة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة .

الجدول (٢٨)

الفروق في نهج الإدارة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
نهج الإدارة في المنظمة	حصلت على الجائزة	٣.٧٨	٠.٧٣٩	١٣١	٢٥٨	٨.١٢٩	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٢.٩٥	٠.٨٨٧	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٨) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية **في نهج الإدارة بين الوزارا ت والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة،** حيث بلغ المتوسط الحسابي لنه ج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٧٨)، وبلغ المتوسط الحسابي لنهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٢.٩٥)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٨.١٢٩)، ويلاحظ أن الفروقات كانت أعلى لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، حيث تبين أن نهج الإدارة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كانت تطبق بشكل عالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للموقف تجاه متلقي الخدمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الجدول (٢٩)

الفروق بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة تعزى للموقف تجاه متلقي الخدمة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
الموقف تجاه متلقي الخدمة	حصلت على الجائزة	٤.١٣	٠.٧٣٤	١٣١	٢٥٨	١٦.٤٩٠	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٣.٣٨	٠.٩٣٢	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٢٩) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية **للموقف تجاه متلقي الخدمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٤.١٢)، وبلغ المتوسط الحسابي للموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

(٣.٣٨)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (١٦.٤٩٠)، ويلاحظ أن الفروقات كانت أعلى لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، ذلك أن الموقف تجاه متلقي الخدمة في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كان من الاولويات التي ترتكز عليها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنهج حل المشكلات بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة .

الجدول (٣٠)

الفروق لنهج حل المشكلات بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الاحصائية
نهج حل المشكلات	حصلت على الجائزة	٣.٦٦	٠.٩٦٩	١٣١	٢٥٨	٧.٣٧٩	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٢.٧٥	١.٠٣	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٣٠) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية **لنهج حل المشكلات بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٦٦)، وبلغ المتوسط الحسابي لنهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٢.٧٥)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٧.٣٧٩)، ويلاحظ أن الفروقات كانت أعلى لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، وهذا يدل أن نهج حل المشكلات في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كانت تطبق بشكل عالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعلاقة مع المزودين بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة .

الجدول (٣١)

الفروق لنهج العلاقة مع المزودين بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
العلاقة مع المزودين	**حصلت على الجائزة**	٣.٧٧	٠.٧٦٩٦	١٣١	٢٥٨	٥.٦٦٧	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٣.٢١	٠.٨٠٨٧	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٣١) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية **للعلاقة مع المزودين بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعلاقة مع المزودين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٧٧)، وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقة مع المزودين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٢١)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٥.٦٦٧)، ويلاحظ أن الفروقات كانت أعلى لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن العلاقة مع المزودين في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، وهذا يعني أن العلاقة مع المزودين في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كان بشكل أعلى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

الفرضية الفرعية السابعة:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنهج تحسين الأداء بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

الجدول (٣٢)

الفروق في نهج تحسين الأداء بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة

المصدر	الوزارات والمؤسسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجات الحرية	قيمة (T)	الدلالة الإحصائية
نهج تحسين الأداء	حصلت على الجائزة	٣.٦٥	٠.٨٢٧٩	١٣١	٢٥٨	٦.٦٦٨	٠.٠٠٠*
	لم تحصل على الجائزة	٢.٩٣	٠.٩٣٣٤	١٢٩			

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٣٢) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية **لنهج تحسين الأداء بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة** ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لنهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٦٥)، وبلغ المتوسط الحسابي لنهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٢.٩٣)، بمستوى دلالة إحصائية أقل من (٠.٠٥)، حيث بلغت قيمة الإحصائي (T) (٦.٦٦٨)، ويلاحظ أن الفروقات كانت أعلى لصالح الوزارات التي حصلت على الجائزة، بارتفاع متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بهم عن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الوزارات والمؤسسات الحاصلة على الجائزة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، وهذا يعني أن نهج تحسين الأداء في الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء كان بشكل أعلى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وبناء عليه ترفض فرضية الدراسة.

المقارنة والتقييم:

هل تختلف الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية عن الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها وما هي الفروقات بينهما

الجدول (٣٣)

الفروقات في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لتوفر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات الأرنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة لمتغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات	الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة		الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل		درجة الحرية	قيمة (T)	الدلالة الاحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
١	فلسفة المنظمة	٣.٦٨	٠.٧٣٥	٣.٠٦	٠.٨٠٧	٢٥٨	٦.٨٣	٠.٠٠٠*٠
٢	أهداف المنظمة	٤.٠٤	٠.٧٢١	٣.٢٧	٠.٧٨٩	٢٥٨	٨.١٣٣	٠.٠٠٠*٠
٣	نهج الإدارة	٣.٧٨	٠.٧٣٩	٢.٩٥	٠.٨٨٧	٢٥٨	٨.١٢٩	٠.٠٠٠*٠
٤	الموقف تجاه متلقي الخدمة	٤.١٣	٠.٧٣٤	٣.٣٨	٠.٩٣٢	٢٥٨	١٦.٤٩٠	٠.٠٠٠*٠
٥	نهج حل المشكلات	٣.٦٦	٠.٩٦٩	٢.٧٥	١.٠٣	٢٥٨	٧.٣٧٩	٠.٠٠٠*٠
٦	العلاقة مع المزودين	٣.٧٧	٠.٧٦٩٧	٣.٢١	٠.٨٠٨٧	٢٥٨	٥.٦٦٧	٠.٠٠٠*٠

٧	نهج تحسين الأداء	٣.٦٥	٠.٨٢٧٩	٢.٩٥	٠.٩٣٣٤	٢٥٨	٦.٦٦٨	*٠.٠٠٠
توفر ثقافة الجودة		٣.٨٢	٠.٦٩	٣.٠٧	١.٠٧	٢٥٨	٨.١٥٥	*٠.٠٠٠

***دالة إحصائيا عند مستوى (٠.٠٥)**

يتضح من الجدول (٣٣) أن المتوسط العام الحسابي لمتغيرات الأداء لثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات الحائزة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية بلغ (٣.٨٢)، وبانحراف معياري (٠.٦٩) .

وفي المقابل بلغ المتوسط العام الحسابي لمتغيرات الأداء لثقافة الجودة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٠٧)، وبانحراف معياري (١.٠٧).

وكانت قيمة الفروق (T) لتوفر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات الأردنية التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة للمتغيرات الدراسة (٨.١٥٥) وبدلالة احصائية (٠.٠٠٠).

يتبين من الجدول السابق بان قيمة الفروق (T) للعلاقة مع المزودين كانت أقل قيمة فرق حيث بلغت (٥.٦٦٧) مما يعني وجود تقارب بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة مع الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، يليها نهج تحسين الأداء بقيمة فرق بلغت (٦.٦٦٧) يليها فلسفة المنظمة بقيمة فرق بلغت (٦.٨٣) . بينما كانت قيمة الفروق (T)عالية لنهج حل المشكلات بلغت (٧.٣٧٩) يليها نهج الادارة بقيمة فرق بلغت (٨.١٢٩) ومن ثم اهداف المنظمة بقيمة فرق بلغت (٨.١٣٣) ، وكانت قيمة الفروق للموقف تجاه متلقي الخدمة أعلاها حيث بلغت (١٦.٤٩٠) .

وهذا يفسر الاختلاف حيث أن الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة لديها ثقافة جودة أدت إلى تميز أداءها وحصولها على الجائزة، بينما كانت جودة أداء الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة متوسطة المستوى الأمر الذي أدى إلى عدم حصولها على هذه الجائزة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

٥-٢ عرض النتائج ومناقشتها

٥-٢ التوصيات

٥-٣ أفاق مستقبليه للبحث

٥-١ عرض النتائج ومناقشتها

وبعد تحليل وتفسير البيانات وتختبار الفروض تم التوصل الى ما يلي :

١. يتبين من خلال نتائج اختبار الفرضيات وجود فروق ذات دلاله احصائية كانت لصالح الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة، وهذا يعني انه يوجد علاقة ارتباط موجبه بين توفر ثقافة الجودة وبين حصول الوزارة أو المؤسسة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي، وهذا يتناسب مع أدبيات الموضوع التي ت عتبر توفر ثقافة الجودة الشاملة هي الأساس لنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

٢. يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في الموقف تجاه متلقي الخدمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها ، وق د كان لهذا العامل الأثر الأكبر في الدراسة بمتوسط حسابي (٤.١٣) للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة مقابل متوسط حسابي (٣.٣٨) للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة ، وكانت قيمة (T) (١٦.٤٩٠) مما يعني أن رضا متلقي الخدمة من الأولويات والدافع الأساسي لجهود التطوير والاستمرارية .

٣. يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في أهداف المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها، ويأتي هذا العامل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤.٠٤) للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة مقابل متوسط حسابي (٣.٢٧) للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة وكانت قيمة الفروق (T) (٨.١٣٣) وهو ما يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي من حيث القيام بخطوات رئيسية لتحقيق الأهداف، مع وضع مؤشرات و مقاييس مستويات الأداء.

٤. يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في نهج الادارة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها بمتوسط حسابي (٣.٧٨) للوزارات والمؤسسات التي

حصلت عليها مقابل متوسط حسابي (٢.٩٥) للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة وكانت قيمة الفروق(T) (٨.١٢٩) وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبة بين نهج الادارة والحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي ، حيث يتبين انه يجب أن يكون المدير مدرب للفريق وان يتشاركو ا الرؤية والرسالة والأهداف ليبنوا الثقة ويزيلوا العوائق.

٥. يوجد فروقات ذات دلاله إحصائية في العلاقة مع المزودين بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها، بمتوسط حسابي (٣.٧٧) للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة مقابل (٣.٢١) للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة وكانت قيمة الفروق (T) (٥.٦٦٧)، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط موجبه بين العلاقة مع المزودين وبين الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية ، وهذا ما يفسر أهمية اعتبار المزود شريك للمنظمة .

٦. يوجد فروقات ذات دلاله إحصائية في فلسفة المنظمة بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها بمتوسط حسابي (٣.٦٨) للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في حين أن المتوسط الحسابي للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٣.٠٦) وكانت قيمة الفروق (T) (٦.٨٣) ، وهو ما يؤكد ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام بالتحسين والجودة الطويل الأمد في فلسقة المنظمة وبين الحصول على الجائزة .

٧. يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في نهج حل المشكلات بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة والوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٦٦) في حين أن المتوسط الحسابي للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة (٢.٧٥) وكانت قيمة الفروق بين المتوسطات الحسابية (T) (٧.٣٧٩) وهذا يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة بين نهج حل المشكلات

والمتثمل بلعمل على التعرف على جذور المشاكل ومسبباتها وليس فقط على مظاهرها من خلال فرق عمل وبين الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية.

٨. يوجد فروق ذات دلاله إحصائية في نهج تحسين الأداء بين الوزارات والمؤسسات التي حصلت على جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي في دورتها الخامسة وبين الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل عليها وكان متوسط حسابي الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة (٣.٦٥) بينما كان المتوسط الحسابي (٢.٩٥) للوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة ، وهو ما يؤكدوجود علاقة ارتباط موجبه بين نهج تحسين الاداء في المنظمة وبين الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي، مما يعني ضرورة أن تؤمن الوزارة أو المؤسسة بمنهج تطوير العمل المستمر لكل من العمليات والأشخاص والمنتج وبيئة العمل وأن كل عامل يمكن أن يكون له أثر على فعالية الأداء.

٩. ويمكن للباحث ان يستنتج الأسباب التالية لعدم تمكن الوزارات والمؤسسات من الحصول على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي بالرغم من مشاركتها لأكثر من دورة:

أ. عدم قدرة تلك الوزرارات والمؤسسات عن التخلي عن ثقافة الأنا واستبدالها بثقافة نحن وذلك من خلال تبني أسلوب العمل الجماعي والذي يمكن من تبادل الخبرات والمهارات ما بين الموظيفن ويلهب حماسهم نمو التعلم إذاما اقترن ذلك بالحوافز.

ب. ما زال احتكار عملية صنع القرار من قبل قمة الهرم الوظيفي وهو ما يعد نوعاً من المركزية والبيروقراطية والتي لا تنسجم مع معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، لذلك على المؤسسات أن تدعم الموظفين الذين يبدون استعداداً لتحمل المزيد من المسؤوليات وتمكينهم لخلق قيادات مستقبلية واعية.

ت. لم تتمكن من الوصول الى إرضاء متلقي الخدمة ويعني ذلك حصولهم على الخدمة الجيدة والصحيحة من أول مرة، وفي الوقت الذي يطلبونها به عن طريق موظفين يدركون حقيقة ضرورة الخدمة التي يقدمونها.

ث. لم تستطع تلك الوزارارت والمؤسسات من إخراج خدماتها من خلال عمليات تتصف بالكفاءة والتي تعني تحقيق الأهداف . وان تتصف مخرجات العمل بالصحيحة والقابلة للقياس .

ج. يتضح كذلك عدم وجود برامج وسياسات تهتم بمكافأة وتقدير العمل المميز الذي يقوم به الموظف ، وأن يتم تقييم أداء العاملين بمقياس النتائج المتحققة.

ح. ويتضح من خلال الدراسة عدم وجود قيادة ملهمة تؤمن بأهمية العنصر البشري باعتباره محوراً رئيساً لابد من تطوير وتحسين أدائه من خلال إكسابه المهارات، وتدريبه على أحدث الطرق والوسائل التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة أكبر.

٥-٢ التوصيات:

من أجل أن تتمكن الوزارات والمؤسسات التي شاركت في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأدا ء الحكومي لأكثر من مرة ولم تتمكن من الحصول على الجائزة من التحول إلى ثقافة الجودة الشاملة وفي ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة التوصيات التالية:

١. تعزيز التركيز على متلقي الخدمة من خلال إظهار الاهتمام بمطالبهم وتلبية احتياجاتهم ويتم ذلك من خلال تطوير برامج تهتم بتوفير المعلومات الضرورية لمتلقي الخدمة ، وتبسيط وتسهيل الإجراءات وتقوم بحل المشاكل التي تواجههم ومتابعتها ، وفي هذا المجال يمكن للوزارات والمؤسسات التي شاركت لاكثر من مرة ولم تستطع الحصول على الجائزة ان تستفيد من تجربة الوزارات والمؤسسات التي حصلت على الجائزة في مجال التعامل مع متلقي الخدمة.

٢. العمل على تعزيز مشاركة العاملين من خلال تطوير العمل الجماعي بين العاملين وإشراكهم بأنشطة تطوير وتحسين أداء العمل، وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل بشكل جماعي.

٣. تعزيز التركيز على التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين المستمر بهدف التميز من خلال تطوير أنظمة معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة ، ووضع وتقييم خطط طويلة الأجل بشكل مستمر.

٤. تطوير الأنظمة الإدارية القائمة وتطوير الخطط لإدخال التغييرات ، وخلق فهم لدى العاملين بالوزارة أو المؤسسة بثقافة الجودة الشاملة ووضع خطة شاملة لتطبيق ثقافة الجودة ومنح

حوافز مادية ومعنوية للأفراد الذين يأخذون على عاتقهم وضع نظام فعال يدرس القيم والمعتقدات الجديدة وقياس مدى ملائمة هذه القيم والمعتقدات الجديدة للبيئة .

٥. إقرار مشروع إعادة الهيكلة وتطوير الأنظمة الداخلية والذي تم فيه مراجعة المناخين التنظيمي والتشريعي، ودراسة الإجراءات والأنظمة المطبقة، وتصميم الأسس الجديدة والهياكل التنظيمية، ونمذجة العمليات والإجراءات وتوثيقها.

٦. تعزيز ونشر مفهوم الشفافية بين جميع الموظفين وعلى اختلاف مستوياتهم من خلال إعطاء الفرصة لجميع الموظفين للاقتراحات والإبداعات التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين مستوى الخدمة المقدمة.

١. ٥-٣ أفاق مستقبليه للبحث

في ضوء دراسة الباحثة و النتائج التي توصلت إليها تقترح الباحثة الدراسات التالية:

١. معوقات نشر ثقافة الجودة الشاملة في الوزارات والمؤسسات التي لم تحصل على الجائزة.

٢. اثر تكنولوجيا المعلومات الحديثة في نشر ثقافة الجودة الشاملة بين الأفراد العاملين في الوزارات والمؤسسات المشاركه في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي.

المراجع العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود(٢٠٠٦) ، ثقافة المنظمة والاتجاهات الإدارية ومقومات تفعيل اتفاقية الكويز بالتطبيق على شركات ومصانع منطقة الإسكندرية الكبرى "**المجلة العربية للتجارة والتمويل**"، جامعة طنطا، المجلد الثاني ، العدد الأولى.
- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد(٢٠٠٠)، مستلزمات إدارة الجودة الشاملـــة وإمكانية تطبيقها في المنظمة العراقية، **مجلة المنصور** ،المجلد الأول، العدد الأولى.
- بركات ، منال طه (١٤٢٨ ،٢٠٠٧) ، **واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة،** رسالة ماجستيرغير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.
- بن عنتر عبدالرحمن : ٢٠٠٨ ادارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة ، **مجلة الباحث** ، العدد السادس.
- الراشد محمد بن عبد العزيز (١٤٣٢ هـــ ، ٢٠١١ م) ادارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ، **مجلة مكتبة فهد الوطنية** مجلد ١٧ (٢): ١٤
- الدجني اياد علي يحيى (٢٠١٠) دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم ، **ةلجم ةعماجلا ةيملاسلإا (ةلسلس تاساردلا ةيناسنلإا)** دلجملا عساتلا شعر ، العدد الثاني.
- الدوسري ، إبراهيم بن مبارك(١٤٢١هـــ ، ٢٠٠١)، **الإطار المرجعي للتقويم التربوي** ، الطبعة الثانية ، الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- جريس، إيمان .(2004) .**إدارة الجودة الشاملة وامكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٤)، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** ، الطبعة الأولى ، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- حلواني ، محمد علي(٢٠٠٤)، **مفهوم الجودة الشاملة،** بحث ، السعودية : الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري بالتعاون مع الغرفة التجارية الصناعية .
- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد(١٩٩٨) ، **إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الأولى ،الرياض : العبيكان للنشر و التوزيع .
- خليل، أحمد والزهيري، إبراهيم(١٩٩٩) ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم خبرات أجنبية وإمكان الإفادة منها في مصر، **المؤتمر الدولي السادس لمركز الإرشاد النفسي: (جودة الحياة) توجه قومي للقرن الحادي والعشرين** ، جامعة عين شمس : ١٠ تشرين ثاني .
- الراشد ،محمد بن عبد العزيز (٢٠١١)، إدارة الجودة الشاملة دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية ، **مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية** ، مجلد السابع عشر، العدد الثاني.
- الشافعي، أحمد وناس، السيد (٢٠٠٠) ، ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر، **مجلة التربية،** المجلد الثاني العدد الأولى.
- شمدت، وارين وفانجا، جيروم(١٩٩٧)، **مدير الجودة الشاملة،** الطبعة الأولى (ترجمة: محمود مرسي) الرياض : دار آفاق.
- الشهري عبدالله جابر (٢٠٠٧) http://www.alriyadh.com/2007/03/10/article231503.html
- طعامنة ، محمد (٢٠٠١) ، الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض وحدات القطاع العام في الأردن ، **المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية** ،المجلد الخامسة عشر العددين الثالث والرابع
- طعامنة ، محمد (٢٠٠١) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة ، **مجلة أبحاث اليرموك** ، المجلد السابع عشر ، العدد الأول.
- العريفي، منصور محمد (٢٠٠٩)، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** المجلد الخامس .

- عقيلي، عمر (٢٠٠١)، **المنهجية المتكاملة لإدارةالجودة الشاملة وجهة نظر** ، الطبعة الأولى،عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
- العباسي، عمر(٢٠٠٤)، **واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- عبداللطيف عبداللطيف ، محفوظ جودة (٢٠١٠)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية : دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد السادس والعشرون ، العدد الثاني
- الفرحان ، أمل حمد (٢٠٠٣) ، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني :دراسة تحليلية ، **المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية -** ، المجلد 6 (١).
- فيليب أتكنسون (١٩٩٦)، **التغيير الثقافي :الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة الناجحة**، تعريب عبد الفتاح السبد النعماني،مركز الخبرات المهنية (بميك).
- القريوتي، محمد قاسم (2008) ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الثالثة ،عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- اللوزي موسى(١٩٩٩) ، **التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة** ، الطبعة الاولى ،عمان : دار وائل للنشر .
- المرسي ، جمال الدين (٢٠٠٧)، **الثقافة التنظيمية والتغيير** ، الطبعة الاولى ،الاسكندرية:الدار الجامعية .
- موقع جائزة الملك عبد الله الثاني http://www.kaa.jo/default.aspx
- منصور نعمة (٢٠٠٥) ، **تصور مقترح لتوظيف ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .
- الملاح منتهى (٢٠٠٥) ، **درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس** ، رسالة ماجستيرغير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .

المراجع الأجنبية

- Ali Mohammad Mosadegh Rad, (2006),The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality manage ment", **The TQM Magazine**,Vol 18 ISS 6 .
- Barbara Trerise, (2010),Establishing an organizational culture to enable quality improvement, **Leadership in Health Services**,Vol 23 ISS 2.
- Cheng , Canis & Liu , Anita (2007) The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms , **Surveying and Built Environment**,Vol 18 ISS 1.
- Chang , Shao L. (1996) , Organization Culture And Total Quality Management , A Dissertation In Engineering Management , Unpublished Dissertation , University Of Missouri .
- Crosby Rolla, P., (1980),**Quality is free**, (3rd Ed) New York: Happer and Row.
- Daft, Richard and Raymond A. Noe (2001), **Organizational Behavior**, Harcourt Inc.

- Daniel I. Prajogo, Christopher M. McDermott, (2005),"The relationship between total quality management practices and organizational culture", **International Journal of Operations & Production Management**,Vol 25 Iss 11.
- DeFeo , Joseph A .(2005) , **The New Quality Culture" and What's Wrong With Yours**? : www.Juran .com
- DuBrin, Andrew J (2009) **Essential of Management**, (8th ed). Australia : South – Western Cingage Learning.
- Freed, Jann E. (1997) **A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher** , George Washington Univ , USA. www.eric.ed.gov .
- Froment , Eric (2004) **Developing an Internal Quality Culture in European Universities** , Report on the Quality Culture Project Round II , European University Association
- Goetsch , David , & Stanley , Davis , (2010) , **Introduction to Total Quality, Quality management For organizational excellence**, 6th ed (new jersey : prentice – Hall) .
- Jonson, E.L (1992), **Federal Sector TQM: A Question of Leadership** (Unpublished Paper). The America Society For PublicAdministration. U.S.A. 53 Rd National Conference In chicage.

- Jones, Gareth R. (2007), **Organizational Theory, Design, and Change**,(5th Ed), New Jersey, Pearson Prentice-Hall Inc.
- Juran, J.M,&Frank M. Gryna (1993), **Quality planning and analysis:from product development through use**, (3rd ed), New York : Mc Graw- Hill, Inc ,
- K.A.S.P. Kaluarachchi, (2010),Organizational culture and total quality management practices: a Sri Lankan case, **The TQM Journal**,Vol 22 Iss 1
- Mallak, Larry (2010),**Understanding and Changing your Organization`s Culture**, Industrial Management:Vol 18 Iss 24
- Miller , Brian W.(2008), **New Ways to Achieve Quality and Improvement,quality corner, Modern Steel Construction**, www.aisc.org
- Milkovich, G. and William, G. (1997), **Personnel Human Resource Management. A Diagnostic Approach** ,Unpublished paper, business application inc.
- Moorhead, George and Ricky Griffen (2000) **Organizational Behavior**,(5th Ed) . , USA : Houghton Mifflin Company

- Lawrence M. Corbett, Kate N. Rastrick (2000),Quality performance and organizational culture: A New Zealand study", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol 17 Iss 1.
- Porter. M(2000) **L'avantage concurrentiel**,(8th Ed) Paris: Dunod.
- Sarah Jinhui Wu, Dongli Zhang, Roger G. Schroeder, (2011),"Customization of quality practices: the impactof quality culture", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol 28 Iss 3.
- Sursock , Andree(2007), Evolving Approaches to Quality in Europe , **Annual Enhancement Conference Edinburgh**, 8 March .
- ThornHill ,Anderian, Phil Lewis,Mike Millmore & Mark Saunders (2000) **Managing change : Human Resource Strategy Approach** , Pearson Education, LTD,Harlow : 69
- Ulf Daniel Ehlers(2009),**Understanding quality culture**, Quality Assurance in Education,VOL 17 Iss 4.
- Yusoff , Wan M. , Mohammed , Abdul H., Misnan Mohd. S. , Zakaria Mohd. Yusof, Ahmadon B(2007) , **Development Of Quality Culture In The Construction Industry** , University Technology Malaysia, UTM Skudai , Johor, Malaysia , wyusof@utm.my

- Woods John A.(1996),**The Six Values Of A Quality Culture**, jwoods@execpc.com

الملاحق

1. قائمة بأسماء المحكمين
2. نموذج الإستبانه
3. طلب تعبئة الإستبانه

ملحق رقم (١)

قائمة بأسماء المحكمين

١. الدكتور راتب صويص / كلية ادارة الأعمال / الجامعة الاردنية.

٢. الدكتورة تغريد سعيفان / كلية ادارة الأعمال / الجامعة الاردنية.

٣. الدكتور زعبي الزعبي / كلية ادارة الأعمال / الجامعة الاردنية.

٤. الدكتور سامر الدحيات / كلية ادارة الأعمال / الجامعة الاردنية.

٥. الدكتور فيصل الماضي / كلية ادارة الأعمال / الجامعة الهاشمية.

٦. الدكتور يحيى الرشدان / كلية الادارة العامة / مدرس غير متفرغ في جامعة اليرموك / مساعد الأمين العام للتخطيط والتطوير في ديوان الخدمة المدنية

ملحق رقم (٢)

نموذج الاستبانه

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيـــــــــان

عن

مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية

دراسة تقييمية مقارنة

الأخ الكريم....الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الاستبانة التي تم تطويرها لدراسة مدى توفر ثقافة الجودة في المؤسسات والوزارات الأردنية.

إن هذه الإستبانه هي جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة ، وتعتبر مساهمتكم هي محل تقدير واحترام ، للجهد الذي تبذلونه لمساعدة الدراسة في الحصول على معلومات واقعية وحقيقية عن موضوع الدراسة وتشكل دعما للبحث العلمي ، و لن تستخدم إجاباتكم لأي أغراض أخري إلا البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

الباحثة / أسماء توفيق عمر

القسم الأول :البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (×) أمام الاجابة الصحيحة:

النوع الاجتماعي : ذكـــــــــر ( ) أنثـــــــــى ( )

العمـــــــــــر: أقـــل من ٣٠ ( ) ٣٠- أقل من٤٠ ( )

٤١ - أقل من ٥٠ ( ) أكــثر من ٥٠ ( )

المؤهل العلمي : دبلوم متوســط ( ) بكالوريــوس ( )

ماجستيــــــر ( ) دكتــــوراة ( )

المسمى الوظيفي : مديـــــــــر ( ) رئيس قســم ( )

رئيس شعبـــة ( ) موظـــــــف ( )

سنوات الخبرة : أقل من ٥ سنوات ( ) ٥- أقل من ١٠ سنوات ( )

١٠ – أقل من ١٥ سنة ( ) ١٥ سنـــة فأكثـــــر ( )

اسم الوزارة أو المؤسسة التي تعمل بها

:...

كم مرة حصلت الوزارة / المؤسسة على جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي

...

القسم الثاني :

أرجو أن تبين/ ي وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع اشارة (×) أمام العبارة المناسبة.

	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
فلسفة العمل Operating Philosophy					
١. يتم الاعتماد على التحسينات طويلة الأجل بدلاً من الحلول السريعة.					
٢. تقوم فلسفة الادارة على احداث تغييرات ايجابية جذرية داخل الوزارة / المؤسسة.					
٣. تقوم فلسفة الادارة على تحقيق النجاح طويل الأمد من خلال ارضاء متلقي الخدمة والعاملين .					
٤. يتم مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية من أجل تقليل الأخطاء.					
٥. تنتهج الادارة فلسفة ادارية متكاملة تمكنها من المحافظة على امكانياتها والتطوير بشكل مستمر					
٦. تعتمد الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية.					
٧. تتم مراجعة الأنظمة واللوائح والتعليمات بشكل مستمر					
الأهداف Objectives					
٨. يوجد تعليمات ولوائح توضح اهداف المؤسسة / الوزارة.					
٩. تعتمد الادارة على التخطيط الاستراتيجي في عملية بناء الأهداف					
١٠. أغلب العاملين يعرفون رسالة المؤسسة / الوزارة					
١١. أغلب العاملين يعرفون دورهم في عملية تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة / الوزارة					
١٢. يوجد تعليمات واضحة و دقيقة لتنفيذ الأعمال الإدارية					

	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
١٣. يتم التعريف بأهمية الجودة و التأكيد عليها					
١٤. يتم تحديد الأهداف ضمن اطار عمل وجدول زمني محدد وبما يتوافق مع الخطة الاستراتيجية .					
نهج الادارة Management Approach					
١٥. تمنح الادراة الفرصة للعاملين لابداء رايهم في الأعمال الموكله لهم					
١٦. تعد الإدارة كل العاملين لديها جزءًا من مجموعة تحسين الجودة.					
١٧. تعتمد الادارة سياسة تفويض الصلاحيات لمدراء المديريات ورؤساء الأقسام.					
١٨. تعتمد الادارة على فرق عمل لمناقشة المشكلات و اتخاذ القرارات					
١٩. يتم اشراك العاملين بالانشطة التي تتعلق بتطوير الأداء					
٢٠. تتبنى إدارة المؤسسة / الوزارة مبدأ اتخاذ القرار بصورة جماعية .					
٢١. ان العمل الجماعي يحقق اداء افضل للمؤسسة / الوزارة من العمل الفردي.					
الموقف تجاه متلقي الخدمة Attitude Toward Customers					
٢٢. يتم إظهار الاهتمام بمطالب واحتياجات متلقي الخدمة					
٢٣. يتم التاكد من توفر المعلومات الأساسية لمتلقى الخدمة					
٢٤. هناك نظام يسمح بمعرفة ما اذا كان متلقي الخدمة راضيين ام غير راضيين عن الخدمات المقدمة لهم.					
٢٥. يتم دراسة حاجات متلقي الخدمة وتبسيط الاجراءات					
٢٦. يتم الاستجابة لمطالب متلقي الخدمة بسرعة وكفاءة					

	بدرجة كبيرة جداً	**بدرجة كبيرة**	**بدرجة متوسطة**	**بدرجة منخفضة**	**بدرجة منخفضة جداً**
٢٧. يتم العمل على حل المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة					
٢٨. هناك نظام يسمح باخذ وجهة نظر متلقي الخدمة واقتراحاتهم لتحسين نوعية الخدمة المقدمة لهم					
نهج حل المشكلات Problem-solving Approach					
٢٩. تعتمد الوزارة / المؤسسة في حل المشكلات وإزالة العقبات على طرق وأساليب منهجية.					
٣٠. يتم الاعتراف بالأخطاء بعد اكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم					
٣١. استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات					
٣٢. يتم تشجيع المديرين على الابداع وتحمل المخاطر.					
٣٣. يتم التعامل مع العناصر والمفاهيم المتعلقة بالمشكلة بمرونة و حيادية.					
٣٤. تقوم الإدارة بصياغة المشكلة باساليب مختلفة حتى تظهر كافة الزوايا لرؤيتها على حقيقتها.					
٣٥. تعتمد الادارة اطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار المطروحة من كافة المستويات لحل المشكلات					
العلاقة مع الموردين Supplier Relationship					
٣٦. هناك توقعات طويلة المدى لعملية التعامل مع الموردين من حيث الالتزام بالوقت والنوعية.					
٣٧. العلاقة القائمة الايجابية مع المورد تؤثر في عملية الاختيار					
٣٨. الأهداف المرجوة من الاتصال مع المورد تتحقق بالشكل المطلوب.					
٣٩. يتم استخدام معايير محددة وواضحة في اختيار الموردين.					

	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
٤٠. عملية الاتصال مع الموردين تكون واضحة					
٤١. هناك مقارنات بين الموردين الاخرين والمورد الذي تتعامل معه المؤسسة / الوزارة					
٤٢. يتم الاستثمار في العلاقة مع المورد على أساس الكفاءة المهنية					
نهج تحسين الأداء Performance-improvement approach					
٤٣. يتم تشجيع وتبني الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير الأداء.					
٤٤. يتم الاستفادة من نتائج تقييم البرامج التدريبية					
٤٥. يوجد لدى الوزارة / المؤسسة خطة تدريبية لتطوير قدرات المدراء					
٤٦. يتم منح حوافز مادية ومعنوية مقابل الانجاز المتميز					
٤٧. يتم تطبيق انظمة المكافات والحوافز على العاملين بموضوعية.					
٤٨. يتم تشجيع المنافسة الإيجابية بين العاملين					
٤٩. تقوم إدارةالمؤسسة / الوزارة بإجراء مراجعة شاملة ومستمرة لانظمة المكافات والترقية الادارية.					
٥٠. تسعى الادراة الى ايجاد قاعدة معلوماتية تساعدها على تحسين استغلال الموارد .					
٥١. تستخدم نظم المعلومات الحديثة في عملية التوثيق ومعالجة البيانات وتخزينها وتبويبها.					
٥٢. يستخدم أسلوب تحليل العمل لتقديم الخدمة مثل الوصف الوظيفي مثل:" ما هي الأعمال التي تتطلبها كل وظيفة."					

شكراً لحسن تعاونكم

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN

كليـــة الأعمـــال
Faculty of Business

ملحق رقم (٣)

طلب تعبئة الإستبانه

التاريخ : ١١/٢٨/٢٠١٣م

السادة : ____________________ المحترمين

تحية طيبة وبعد،،

أن السيد/الآنسه أسماء توفيق عمر الطالب/الطالبه في قسم ادارة الاعمال بكلية الأعمال في الجامعه الاردنية برنـامج المادجستير/البكـالوريوس مكلـف مـن قبـل أسـتاذه الـدكتور فريد نصيرات بدارسة بعض النواحي المتعلقة بمؤسستكم الكريمة.

وحيث أننا نعهد بكم الاستعداد الكامل لمؤازرة الجامعة وكلياتها وطلبتها في كل مـا يعـود بـالنفع والخير على الأمة والبلد.

آملين التفضل بتقديم التسهيلات الممكنة للطالب/الطالبة المذكورة أعلاه، علماً بـأن أيـة معلومـات يحصل عليها ستكون موضع ثقة وكتمان لن تناقش إلا بشكل عام مجرد وفي المحـيط الأكـاديمي البحث.

مع جزيل الشكر،،

أسـتاذ المـادة	رئـيس قسم ادارة الاعمال
أ.د. فريد نصيرات	د. زعبي محمد الزعبي

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢٤٢٠٠ فاكس: ٥٣٠٠٨٠١ (٦-٩٦٢) فرعي: (٢٤٢١١) عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 24200 Fax: (962-6) 5300801 Ext.: 24211 Amman 11942 Jordan
E-mail: admin@ju.edu.jo

THE AVAILABILITY OF QUALITY CULTURE IN INSTITUTIONS AND MIISTRIES OF JORDAN

AN EVALUATION AND COMPARISON STUDY

BY

Asma'a Tawfiq Rashid Omar

Supervisor

Dr. Fared Nusseirat, Prof.

ABSTRACT

This study aimed to assess and compare the overall quality culture in the Ministries and Institutions that received King Abdullah II Award for Excellence in Performance and Transparency at its fifth session (2010 - 2011), and the ministries and institutions that participated more than once in the Award and did not get it. And to see if there were statistically significance differences between the ministries and institutions that got Award and those that did not got it.

The study population consist of the heads of the Award teams and a participant member in the Award teams of 29 Jordanian ministries and government institutions.

A cluster sample of the study and adoption-resolution tool to study for data collection. The researcher used the questionnaire to collect data from the ministries and institutions, distributed 290 questionnaires divided into 140 questionnaire on ministries and government institutions that received King Abdullah Award II for Excellence in Performance, and 150 questionnaire on a number of employees in the ministries and government institutions that did

not get the King Abdullah Award II for Excellence in Performance. And received about 89 % .

The study concluded that there is a strong correlation statistically significant between the availability of quality culture and receiving King Abdullah Award II for Excellence in Performance for ministries and government institutions.

The study found the ministries and government institutions that develop and maintain aquality culture in the following areas (opeerating philosophy, Objectives, Management approach, Attitude toward customer, problem-solving approach, Suppliers relationship, Performance- improvement approach) has significantly differ from the ministries and institutions that did not get King Abdullah Award II.

The research summaries the most important recommendation such as develop programs for customer service covering information necessary, simplifying and streamlining procedures and resolve the problems they face and follow-up. Also recomende increase the participation of employees through involvement activities to develop and improve the performance of work, focus on strategic planning and continuity of continuous improvement, and develop the of existing administrative regulations .